

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин
та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему «МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СТВОРЕННЯ СПІЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ»**

Виконала:
студентка групи УМБз-61
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»,
освітньо-професійної програми
«Міжнародний бізнес»
Солошенко Д. К.

Керівник: д. е. н., проф.
Архієреєв С. І.

Рецензент: к. г. н., доц.
Ханова О. В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ Харківський
національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В. о. завідувача кафедри міжнародного
бізнесу та економічної теорії**

Дерід І. О.

підпис

ініціали, прізвище

“13” лютого 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Солошенко Дар’ї Костянтинівни
(прізвище, ім’я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Міжнародний досвід створення спільних підприємств»
Керівник роботи: д.е.н., проф. Архієреєв С.І.
(прізвище, ім’я, по батькові науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “06” лютого 2023 року №4002-5/257

2. Строк подання студентом роботи 24 листопада 2023 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дати визначення поняттю «спільне підприємство», визначити його особливості, надати теоретичні пояснення мотивів та цілей формування спільних підприємств, обґрунтувати відмінності спільних підприємств від інших форм міжнародного проникнення, проаналізувати сучасний стан та тренди створення нових та реструктуризації існуючих спільних підприємств у світі, проаналізувати досвід створення спільного підприємства на прикладі компанії Airbus, розробити SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз компанії Airbus; розглянути основні ризики спільних підприємств; запропонувати шляхи та надати рекомендації щодо впровадження стратегій ризик-менеджменту спільних підприємств.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Вивчення етапів роботи
2	Узгодження плану з науковим керівником
3	Участь у конференції за суміжною темою
4	Робота над розділом 1
5	Робота над розділом 2
6	Робота над розділом 3
7	Оформлення висновків до кожного розділу та загальних висновків
8	Попередній захист роботи
9	Захист роботи

5. Дата видачі завдання: **13 лютого 2023 р.**

Студент

підпис

Керівник роботи

підпис

Солошенко Д.К.

ініціали, прізвище

Архієреєв С.І.

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СТВОРЕННЯ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1 Визначення поняття «спільне підприємства» та його особливостей.....	8
1.2 Теоретичні пояснення мотивів та цілей формування спільних підприємств.....	17
1.3 Обґрунтування відмінностей спільних підприємств від інших форм міжнародного проникнення.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДОСВІДУ СТВОРЕННЯ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СВІТІ.....	35
2.1 Аналіз сучасного стану та трендів створення нових та реструктуризації існуючих спільних підприємств у світі.....	35
2.2 Аналіз діяльності спільного підприємства на прикладі компанії Airbus SE.....	47
2.3 SWOT та PESTLE-аналіз компанії Airbus SE.....	58
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3 РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	73
3.1 Основні ризики спільних підприємств.....	73
3.2 Шляхи та рекомендації щодо впровадження стратегій ризик-менеджменту спільних підприємств.....	78
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В епоху глобалізації та швидкого технологічного прогресу створення спільних підприємств стало ключовою стратегією для бізнесу, який прагне розширити свою присутність на світовому ринку. Ця тенденція підкреслює зміну парадигми в динаміці міжнародного бізнесу, коли співпраця між суб'єктами з різних країн стала не лише звичним явищем, але й необхідністю. Феномен спільних підприємств являє собою поєднання різноманітних сильних сторін, ресурсів та досвіду, пропонуючи компаніям унікальну платформу для використання синергії та зменшення ризиків у досягненні спільних цілей.

Створення спільних підприємств набуває великої актуальності в сучасному глобалізованому світі. З розвитком технологій та зростанням міжнародного обміну, підприємства вже не обмежені територіально. Співпраця на міжнародному рівні стає важливою стратегічною складовою для розширення впливу на світовому ринку та оптимізації використання ресурсів. Такий підхід дозволяє компаніям спільно вирішувати складні завдання та конкурувати в умовах постійних змін і викликів глобальної економіки. Створення спільних підприємств є ключовим механізмом для залучення зовнішніх знань, технологій та капіталу. Це дозволяє компаніям збільшити інноваційний потенціал і впроваджувати передові рішення на ринку. Крім того, спільні підприємства можуть бути особливо корисними для розвитку нових ринків та проникнення в країни зі складними регуляторними та культурними бар'єрами. Вони дозволяють компаніям мінімізувати ризики та витрати, пов'язані з входженням на нові території. Також важливо враховувати соціальний аспект спільних підприємств, оскільки вони можуть сприяти розвитку місцевих громад та створенню нових робочих місць.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є оцінка сучасного стану та динаміки створення спільних підприємств у світі та у авіаційному й оборонному секторі на прикладі діяльності компанії Airbus.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:

- дати визначення поняттю «спільне підприємство» та визначити його особливості;
- надати теоретичні пояснення мотивів та цілей формування спільних підприємств;
- обґрунтувати відмінності спільних підприємств від інших форм міжнародного проникнення;
- проаналізувати сучасний стан та тренди створення нових та реструктуризації існуючих спільних підприємств у світі;
- проаналізувати досвід створення успішного спільного підприємства на прикладі компанії Airbus;
- провести SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз компанії Airbus;
- розглянути основні ризики спільних підприємств;
- запропонувати шляхи та надати рекомендації щодо впровадження стратегій ризик-менеджменту спільних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес створення та функціонування спільних підприємств.

Предметом дослідження є спільне підприємство, як одна з форм виходу на міжнародні ринки.

Методи дослідження. Робота була виконана на основі теоретичних, порівняльних та аналітичних методах дослідження. Теоретичний метод заключався в аналізі наукової літератури та інших джерел, що містили теоретичне обґрунтування сутності спільних підприємств та його особливостей. Порівняльний метод було застосовано при аналізі різних типів спільних підприємств, динаміки створення спільних підприємств у різних роках та при виділенні відмінностей між спільними підприємствами та іншими видами

міжнародного проникнення. Аналітичний метод застосовувався для аналізу фінансової звітності такого спільного підприємства як Airbus.

Основні результати дослідження:

- надано визначення поняттю «спільне підприємство» та виокремлено його особливості;
- надано теоретичні пояснення мотивів та цілей формування спільних підприємств;
- обґрунтовано відмінності спільних підприємств від інших форм міжнародного проникнення;
- проаналізовано сучасний стан та тренди створення нових та реструктуризації існуючих спільних підприємств у світі;
- проаналізовано досвід створення успішного спільного підприємства на прикладі компанії Airbus;
- проведено SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз компанії Airbus;
- розглянуто основні ризики спільних підприємств;
- запропоновано шляхи та надано рекомендації щодо впровадження стратегій ризик-менеджменту спільних підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наданні шляхів та рекомендацій щодо впровадження стратегій ризик-менеджменту на прикладі компанії Airbus SE на основі проведених SWOT- та PESTLE-аналізів, в результаті яких було виявлено основні ризики, з якими стикається компанія.

Апробація результатів дослідження. Основні положення були відображені у тезах «Спільне підприємство як одна з форм міжнародного проникнення» на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні перетворення міжнародного бізнесу» (Харків, 25 квітня 2023).

Структура і обсяг. Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків і списку використаних джерел. Роботу викладено на 95 сторінках. Дослідження містить 9 рисунків і 10 таблиць. Список використаних джерел складається з 76 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СТВОРЕННЯ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Визначення поняття «спільне підприємство» та його особливостей

Протягом останнього століття глобалізація та інтернаціоналізація були ключовими факторами змін у світовій економіці. Ці зміни спричинили нову структуру попиту, що безпосередньо впливає на виробництво [1, р. 83–89]. Таким чином, корпораціям довелося адаптувати свою стратегію, і, крім того, спільні підприємства (СП) стали розглядатися як форма кооперативних зв'язків або альянсного капіталізму, щоб залишатися конкурентоспроможними в глобальному масштабі [3, р. 83–108; 4, р. 319–332].

Величезний розмір світового ринку пропонує підприємствам великі можливості, тому багато підприємств вдаються до такого стратегічного кроку як міжнародне проникнення, щоб вийти на нові ринки, отримати доступ до ресурсів і знань і досягти зростання. Вихід на зовнішній ринок часто передбачає тривалий і складний процес, який вимагає в першу чергу визначення цілей і мотивації, а також проведення ретельного аналізу й оцінки можливостей. Щоб бізнес вийшов на зовнішній ринок, необхідно вирішити низку питань і досягти цілей, включаючи залучення нових клієнтів, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності, отримання переваги завдяки ключовій компетенції, зниження ризику за рахунок диверсифікації, підвищення ринкової капіталізації бізнесу тощо [5, с. 63].

Переважно на регіональному або корпоративному рівні приймаються стратегічні рішення, які стосуються глобального масштабу. Вони стосуються довгострокових цілей компанії, таких як вихід на міжнародні ринки, розширення ринку та розвиток. Наприклад, вони стосуються того, чи варто вийти на нові країни або товарні ринки, і якщо так, то які саме країни та портфель країн забезпечать належний баланс для майбутнього зростання.

Спільне підприємництво, також відоме як СП, передбачає заснування фірми, яка належить двом або більше незалежним фірмам і виконує спільну економічну діяльність. Сторони досягають консенсусу щодо заснування нового бізнесу, вкладаючи власний капітал, а потім розподіляючи прибутки, витрати та контроль над бізнесом. Спільне підприємство може бути створено для виконання одного конкретного проекту або для підтримки тривалих бізнес-зв'язків.

Згідно з Ф. Квоком та ін. [6, р. 24], акціонерний капітал у міжнародних спільних підприємствах означає створення нової фірми двома або більше партнерами, при цьому кожен партнер володіє часткою в загальному капіталі або перерозподіляє частки капіталу вже існуючої компанії між партнерами. Внески можуть включати обладнання, технології, матеріали та машини. Для ефективного функціонування СП отримують ресурси та допомогу з обох сторін (включаючи нові технології та управлінські знання від міжнародних партнерів та уряду, місцевий бізнес та трудові зв'язки від місцевих партнерів). Крім того, набутий досвід материнських компаній підвищує організаційну спроможність цих спільних підприємств розуміти та адаптуватися до середовища, в якому вони функціонують, що призводить до покращення їхньої діяльності [7, р. 89–101].

Найпоширенішим типом спільного підприємства є 50/50, який складається з двох сторін, кожна з яких має 50% власності та надає команду менеджерів для управління спільними операціями. Але деякі компанії прагнуть мати більш жорсткий контроль, створюючи спільні підприємства з мажоритарною часткою.

Спільні підприємства широко використовуються компаніями для виходу на іноземні ринки. Іноземні компанії створюють спільні підприємства з вітчизняними компаніями, які вже присутні на ринках, на які іноземні компанії хотіли б вийти. Іноземні компанії, як правило, привносять у спільне підприємство нові технології та бізнес-практики, в той час як вітчизняні

компанії вже мають зв'язки та необхідні державні документи в країні, а також закріпилися у вітчизняній промисловості [8, р. 1].

Створення спільних підприємств (СП) часто пов'язане з великою невизначеністю та ризиками. Зрештою, за умови цілеспрямованої реалізації, СП може дозволити учасникам досягти економічної доданої вартості, мінімізуючи при цьому ризики. Наприклад, у 2021 році такі компанії, як Volkswagen, Vodafone та Airbus, отримали близько 20 відсотків свого прибутку завдяки міноритарним часткам у СП. Крім того, СП дають можливість пом'якшити наслідки економічних криз та відкрити нові можливості для бізнесу [9].

У 2007 році відбулася світова фінансова криза, яка надзвичайно негативно вплинула на місцевий та міжнародний бізнес. Протягом останнього десятиліття цей вплив охопив занадто багато компаній по всьому світу, що призвело до глобальної рецесії. Ця епоха вважалася дуже складною ситуацією, яка змусила більшість власників бізнесу шукати творчі рішення, щоб припинити збитки і почати отримувати прибутки, особливо це стосувалося місцевих операційних компаній. Багатонаціональним компаніям вдалося мінімізувати такий ефект завдяки тому, що їхні продажі та активи поширюються на міжнародному рівні, що допомогло їм мінімізувати фінансові ризики [10, р. 2857–2888].

Після кризи рівень безробіття стрімко зріс, а накопичений борг більшості компаній різко збільшився. Загалом, багато власників бізнесу шукали різні рішення, які б дозволили їм продовжувати і підтримувати свої компанії, тому цей період вважався інноваційною епохою, коли потрібні були інноваційні рішення [11, 9–23]. Криза створила критичні ризики для власників бізнесу, що змусило їх брати активну участь у пошуку відповідних рішень і розробляти різні стратегії для повернення стійкості, зростання, підвищення ефективності та покращення діяльності [12, 1–8].

Уніфікованим рішенням, яке було прийнято великими компаніями, стала стратегія скорочення витрат. Цей підхід був успішно впроваджений і дав можливість управляти додатковими витратами, однак став перешкодою на

шляху до розширення як на національному, так і на міжнародних ринках [13, р. 1528–1542]. Іншим варіантом було створення спільного підприємства, яке вважалося найбільш підходящим рішенням, що усуває ризики та створює можливості для розвитку, зростання та безперервності бізнесу. Таке співробітництво було відзначено між малими та середніми компаніями, які намагаються вижити та розвинути нові конкурентні переваги. СП стало поширеною формою міжнародної експансії завдяки тому, що багато іноземних компаній володіють знаннями у спеціальних галузях, таких як використання новітніх технологій та досвіду. Згідно з П. Кілінгом [14], стратегія створення СП є кращим рішенням для багатьох менеджерів, оскільки вона дає можливість освоїти нові ринки, отримати доступ до сировини та ресурсів, які володіють спеціальними навичками та компетенціями. Л. Маріно та ін. [15, р. 157–183] вважають, що СП – це можливість розробити нові концепції та продукти, які можуть бути вироблені в новому утворенні.

На думку Т. Стюарта [16, р. 791–811], СП допомагає збалансувати активи, що належать різним компаніям, особливо якщо кожна з них має сильні сторони в одній або декількох сферах у ланцюжку створення вартості продукту. Наприклад, одна компанія контролює канали розподілу, а інша має значний досвід у виробництві певного продукту або послуги.

Міжнародні спільні підприємства в широкому сенсі визначаються як спільні підприємства, в яких беруть участь фірми з різних країн, що співпрацюють, незважаючи на національні та культурні кордони [17, р. 235–254].

В даний час поняття і статус спільного підприємства в Україні визначається Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Так, стаття 1 визначає, що спільні підприємства – підприємства, які базуються на спільному капіталі суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні та на спільному розподілі результатів та ризиків, а у статті 3 зазначено, що суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності є спільні підприємства за участю суб'єктів

господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України [18].

Для більш детального розуміння спільних підприємств слід розрізнити такі типи СП:

- вертикальні спільні підприємства. Ці спільні підприємства створюються двома або більше компаніями, які працюють на різних позиціях у вертикальному ланцюжку поставок. У рамках цього типу спільних підприємств операції відбуваються між покупцями та постачальниками. Зазвичай йому віддається перевага, коли двостороння торгівля не є вигідною чи економічно життєздатною. У таких спільних підприємствах максимальний прибуток отримують постачальники, тоді як покупці досягають обмежених прибутків. У рамках цих типів підприємств різні етапи галузевого ланцюга інтегруються для створення більшого ефекту масштабу. Зазвичай, вертикальні спільні підприємства мають вищий рівень успіху і поглиблюють відносини між покупцями та постачальниками, що в кінцевому підсумку допомагає бізнесу отримувати вигоду, пропонуючи клієнтам якісні продукти та послуги за розумними цінами. Прикладом може бути створення спільного підприємства виробником і постачальником матеріалів.

- горизонтальні спільні підприємства. Такі СП створені компаніями, які в іншому випадку були б конкурентами (тобто в одному горизонтальному просторі), горизонтальні спільні підприємства повинні дозволити всім учасникам користуватися перевагами спільних підприємств. У рамках цього типу спільного підприємства транзакція відбувається між компаніями, що працюють в одній галузі бізнесу. Вони можуть використовувати продукцію спільного підприємства для продажу своїм клієнтам або створювати продукцію, яка може бути продана тій самій групі клієнтів. Управління горизонтальним спільним підприємством, як правило, громіздке і часто призводить до суперечок, оскільки альянс створюється між партнерами в одній галузі бізнесу. Крім того, ці типи спільних підприємств страждають від опортуністичної

поведінки між партнерами через те, що вони займаються одним і тим же видом діяльності. У таких типах спільних підприємств обидві сторони в рівній мірі ділять прибутки.

- проектні спільні підприємства. За цим типом спільного підприємства компанії створюють спільне підприємство для досягнення конкретного завдання, яким може бути виконання будь-якого конкретного проекту або надання конкретної послуги, що пропонується спільно, доручення тощо. Така співпраця, як правило, здійснюється між компаніями лише з ексклюзивною та конкретною метою і, як така, припиняє своє існування після завершення конкретного проекту. Іншими словами, ці типи спільних підприємств обмежені часом або конкретним проектом.

- функціональні спільні підприємства. За цим типом договорів про створення спільних підприємств компанії об'єднуються для досягнення взаємної вигоди на основі синергії з точки зору функціональної експертизи в певних сферах, що дозволяє їм працювати більш ефективно та результативно. Перш ніж увійти в таке спільне підприємство, компанії аналізують, чи є ймовірність досягти кращих результатів разом, ніж окремо, і чи буде це більш ефективним і результативним. Тобто, у цьому типі СП дві компанії з доповнюваними ресурсами створюють спільне підприємство для досягнення синергії. Наприклад, компанія з чудовим продуктом або послугою та компанія з великою дистрибуторською мережею [19].

Розглядаючи спектр спільних підприємств з точки зору управлінського контролю, можна виокремити три різні типи таких підприємств, складність контролю над якими зростає. Ці три типи та їхні характеристики підсумовано в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Типи спільних підприємств з точки зору управлінського контролю

	СП з невеликою складністю контролю	СП з середньою складністю контролю	СП з високою складністю контролю
--	------------------------------------	------------------------------------	----------------------------------

Вимірність/знання діяльності/результату	Вимірювані та оцінювані	Материнські компанії можуть добре виміряти та оцінити свій власний внесок	Складно виміряти на оцінити
Невизначеність	Низька	Середня	Висока
Специфіка активу	Від середнього до високого (специфіка фізичних і виділених активів)	Від середнього до високого (специфічність людських і процедурних активів)	Високий (специфічність людських ресурсів)
Відмінності материнських компаній	Неактуально	Відмінності в інтересах та/або у внесках	Обмежені
Рівень інформаційної асиметрій	Низька інформаційна асиметрія між материнськими компаніями та між материнськими компаніями та СП	Інформаційна асиметрія між материнськими компаніями	Інформаційна асиметрія між материнськими компаніями та СП
Переговорна сила	Лінійно перекладається на материнські компанії та розподіл результатів	Виконується свідомо	Виконується дуже обережно
Рівень довіри	Мінімальна умова довіри: договірна	Умова середньої довіри: договірна, компетентна, добровільна	Висока умова довіри: договірна, компетентна, добровільна

Джерело: [20, р. 131–154].

Перший тип, який було виділено, – це тип СП, що має відносно невелику складність контролю. Невизначеність, з якою стикається таке спільне підприємство, буде низькою, оскільки середовище, в якому воно працює, стабільне, а ризики опортуністичної поведінки низькі. Процес трансформації таких підприємств буде простим, а діяльність та/або результати – вимірюваними та оцінюваними у високому ступені. Враховуючи високий рівень прозорості діяльності, не очікується високий рівень специфічності активів, що передбачає наявність неявних знань. Скоріше очікується певний рівень специфічності фізичних активів та/або спеціальних активів. Високий рівень прозорості також відображається в різних відносних характеристиках.

По-перше, рівень інформаційної асиметрії між материнськими компаніями, а також між материнськими компаніями та керівництвом спільного підприємства вважається відносно низьким. Якщо існує будь-яка інформаційна асиметрія, проблем можна уникнути за допомогою контрактів та обміну інформацією, зокрема, письмовою, щоб сторони були добре поінформовані про діяльність та результати роботи спільного підприємства. По-друге, переговорні позиції материнських компаній є відносно чіткими. Таким чином, відносна сила на переговорах буде лінійно переведена в контроль материнських компаній і розподіл результатів. Можливість здійснення жорсткого контролю, зосередженого на результатах та/або діяльності, не робить механізми координації відносин, такі як довіра, дуже важливими. Тому розбіжності між материнськими компаніями не обов'язково повинні бути дуже проблематичними. Мінімальною умовою довіри між материнськими компаніями є договірна довіра. Вони, принаймні, повинні бути здатні довіряти один одному в дотриманні своїх домовленостей. Враховуючи прозорість ситуації, материнські компанії дуже добре здатні оцінити компетентність один одного, а отже, довіра на основі компетентності є менш актуальною. Крім того, зважаючи на високий рівень визначеності, не потрібно апелювати до довіри доброї волі.

Другий тип спільних підприємств має більш складний контроль. Процес трансформації, як і раніше, є відносно простим. Однак, існуватимуть розбіжності між материнськими компаніями, такі як відмінності в їх інтересах, знаннях та/або внесках, що призводять до невизначеності та інформаційної асиметрії між ними. Це вимагає взаємних консультацій для досягнення взаєморозуміння щодо інтересів один одного. Якщо материнські компанії роблять різні внески, їм доведеться приділити особливу увагу координації цих внесків. Це не може бути вирішено заздалегідь, але повинно бути розроблено в ході співпраці. Взаємозв'язки між конкретними знаннями материнських компаній можуть бути розроблені тільки в тісній або особистій співпраці між ними протягом певного періоду часу, коли обставини і точні питання

координації стануть зрозумілими. Обмін інформацією також необхідний, зважаючи на негласний характер інформації. З часом координація призведе до конкретизації процедур і людських ресурсів. Хоча кожна з материнських компаній може точно виміряти свій внесок, його знання про внесок іншого з них є обмеженим. Через цю інформаційну асиметрію виникає потреба в довірі, заснованій на договорах, компетентності та добрій волі. Довіра також згладить координацію внесків. Відносна переговорна сила буде залежати від величини внесків та важливості, яку материнські компанії надають спільному підприємству. Однак, через інформаційну асиметрію між ними та необхідність довіри між ними, вони будуть свідомо використовувати свою переговорну силу.

Третій тип спільних підприємств має високий рівень складності контролю. Він стикається з високим рівнем невизначеності через особливості діяльності спільного підприємства та/або середовища, в якому воно функціонує. Тому інформаційна асиметрія між материнськими компаніями та спільним підприємством є високою. Діяльність цього спільного підприємства пов'язана з високим рівнем специфічності людських активів, а оскільки багато інформації має неявний характер і не може бути викладена в письмовій формі, її важко визначити та виміряти. Специфічність людських активів також може призвести до ризиків опортуністичної поведінки, наприклад, втечі однієї з материнських компаній, яка володіє розвиненими знаннями. Через високий рівень невизначеності та ризики опортуністичної поведінки дуже важливою є довіра до компетентності, зобов'язань та доброї волі інших людей. Важливість довіри також змушує материнські компанії бути дуже обережними у використанні своєї переговорної сили [20, С. 131–154].

Таблиця 1.2 – Класифікація спільних підприємств

Ознака	Типи СП
За формою організації	Спільні підприємства, що створені на контрактних засадах; підприємства, що створені на організаційно-правовій базі країни, що приймає.

За структурою учасників	Виключно фізичні особи; виключно юридичні особи; фізичні та юридичні особи.
За джерелами і способами вкладання коштів у статутний фонд	СП, що засновані на рівних частках партнерів; СП, в яких переважає частка іноземного партнера; СП, в яких частка іноземного партнера менша; СП, що створені за участю лише приватного капіталу; СП, що створені за участю приватного і державного капіталу; СП, що створені за участю національних і міжнародних організацій; СП, що створені на власні кошти; СП, що створені на позичені кошти.
За видом діяльності	Інноваційні; виробничі; закупівельно-збутові; комплексні.

Джерело: складено автором на основі [21, с. 166–175].

Класифікацію СП за ознакою наведено в таблиці 1.2. Міжнародні спільні підприємства класифікуються в залежності від форм організації і структури учасників, джерел та способів вкладання коштів у статутний фонд та виду діяльності.

1.2 Теоретичні пояснення мотивів та цілей формування спільних підприємств

Спільні підприємства як форма міжнародного співробітництва мають ряд переваг, однак і несуть багато ризиків для країни, яка приймає такого роду інвестиції. Теоретично спільні підприємства мають сприяти створенню робочих місць, впровадженню новітніх технологій, підвищенню конкурентоспроможності продукції, досягненню ефекту від інтеграційних процесів. Для того, щоб отримувати переваги від інтеграції до світової системи

господарювання шляхом створення спільних підприємств, необхідно розглянути мотиви їх створення та функціонування [22, с. 38–40].

Вчені Ж.-Ф. Хеннарт та Б. Когут [23, р. 361–374; 4, р. 319–332] визначили кілька теоретичних сценаріїв, за яких спільне підприємство є необхідним. По-перше, сильні мотиви для створення спільного підприємства існують тоді, коли головна фірма здійснює часті операції з певним постачальником, а витрати на переключення на інших постачальників є високими. Таким прикладом можуть бути двосторонні відносини між алюмінієвою компанією та конкретною бокситовою шахтою, в яких завод, як правило, проектується з урахуванням особливостей конкретної руди (тобто, інвестиції в активи, специфічні для цих відносин). Здійснювати такі операції на спотових ринках було б небезпечно, оскільки після здійснення інвестицій (і, відповідно, понесення незворотних витрат) постачальник може утримувати покупця, в односторонньому порядку підвищуючи ціну на боксити. З іншого боку, варіант створення гірничо-видобувної компанії власного переробного заводу не є життєздатним, оскільки для ефективної роботи завод має бути настільки великим, щоб його обсяг виробництва виходив далеко за межі того, чим гірничодобувна компанія може або хоче розпоряджатися.

По-друге, спільні підприємства з участю в капіталі необхідні тоді, коли міжфірмові операції передбачають значну передачу неявних знань. У цьому випадку відповідні знання дуже важко, якщо взагалі можливо, визначити в угоді про передачу технології без участі в капіталі. Як наслідок, створення спільного підприємства може створити ситуацію взаємного заручництва в якій обидва партнери, ймовірно, матимуть справедливую угоду: передавач може бути впевненим, що цінність знань буде оцінена і належним чином компенсована, в той час як одержувач може бути впевненим, що його партнер може бути притягнутий до відповідальності за те, щоб знання працювали. Спільне виділення фінансових та інших ресурсів забезпечує вирівнювання стимулів між партнерами і стабілізує міжпартнерську угоду про розподіл прибутків або витрат [4, р. 319–332].

По-третє, майбутня невизначеність, пов'язана з трансакційними відносинами, вимагає спільного капіталу. У багатьох випадках результати міжфірмової співпраці можуть бути недоступні для розподілу або навіть для перевірки на момент підписання контракту. Швидше за все, вони мають бути спільно створені після досягнення угоди. Тому значна невизначеність на цьому шляху може викликати страх у сторін. Наприклад, ймовірність виникнення нових технічних або людських проблем. Під час виконання угоди можуть відбутися радикальні екологічні події. Ці фактори неможливо було передбачити під час складання договору, але вони матимуть суттєвий вплив на успішне виконання угоди. За таких обставин сторонам буде важко відрізнити постфактум невдачу від поганого виконання договору. Як наслідок, вони можуть використати неповноту контракту та складність оцінки виконання на власну користь [23, р. 361–374].

Спільне підприємство допомагає вирішити проблему невизначеності шляхом створення вищого механізму моніторингу та вирівнювання стимулів між партнерами для розкриття інформації, обміну технологіями, прийняття спільних рішень та досягнення результатів. Оскільки спільні підприємства пов'язують партнерів у формі відносин власності, непередбачувані невизначеності для обох сторін вирішуються колективно, і обидва партнери мотивовані брати на себе зобов'язання щодо майбутнього розвитку підприємства.

З точки зору міжорганізаційних відносин, сучасні бізнес-підприємства вбудовані в міжорганізаційні мережі. Зростаюча міжфірмова взаємозалежність створює парадокс: з одного боку, фірми прагнуть до автономії та незалежності від інших [24, р. 13–55; 25, р. 420; 26, р. 1–25]. З іншого боку, все більш турбулентне бізнес-середовище значно обмежує свободу індивідуалістичних стратегічних дій фірми [27, р. 576–587, 28, р. 408–427]. Як наслідок, спільні зусилля, що виходять за межі організації, стають необхідними. Спільні підприємства стають бажаною формою подолання цієї парадоксальної ситуації. Вони дозволяють фірмам досягати певних стратегічних цілей на колективному

рінні, в той час як на корпоративному рівні кожна з них залишається автономним суб'єктом. Як зазначають Дж. Пфєффер і Г. Саланчик, «якщо основною проблемою, з якою стикаються організації, є конкурентна і симбіотична взаємозалежність, то можна припустити, що спільні підприємства створюються для зменшення невизначеності і сприяння стабільності в навколишньому середовищі» [29].

Теоретична позиція міжорганізаційної взаємозалежності полягає в тому, що спільні підприємства створюються для управління взаємозалежністю між фірмами-партнерами. Ця взаємозалежність може приймати дві різні форми: взаємна залежність від взаємодоповнюючих ресурсів та взаємні потреби у підтримці та управлінні існуючими міжфірмовими зв'язками, відповідно. З одного боку, як стверджує теорія залежності від ресурсів, жодна організація не є самодостатньою, кожна з них повинна бути залучена в різноманітні відносини з іншими організаціями для отримання критично важливих ресурсів, щоб вижити [29]. Тому партнери спільних підприємств створюють партнерство, щоб отримати вигоду від синергетичного ефекту, який можна отримати від спільного використання їхніх взаємодоповнюючих ресурсів [30, р. 271–290]. Це обґрунтування є цілком очевидним у нашому поясненні практичних стимулів для створення спільних підприємств. З іншого боку, Дж. Пфєффер і П. Новак виявили, що до створення спільних підприємств призводить потреба в управлінні існуючими взаємозалежними відносинами між фірмами. Вони стверджують, що «взаємозалежність спричиняє створення спільних підприємств для управління взаємозалежністю, а не самі спільні підприємства створюють міжорганізаційну взаємозалежність». Зокрема, ці автори стверджують, що спільні підприємства створюються для управління двома типами організаційної взаємозалежності: конкурентною взаємозалежністю та симбіотичною взаємозалежністю. Конкурентна взаємозалежність існує на горизонтальному рівні між подібними організаціями, тоді як симбіотична взаємозалежність існує між організаціями, пов'язаними вертикально у виробничому процесі. Крім того, вони знайшли емпіричні докази того, що

спільні підприємства створюються або для зниження рівня конкурентної взаємозалежності, або для підтримки і посилення симбіотичної взаємозалежності [31, р. 398–418].

Також спільні підприємства створюються зі стратегічних міркувань, тобто фірми створюють спільні підприємства для посилення своїх конкурентних позицій на ринку [4, р. 319–332]. З цієї точки зору, кінцевою метою фірми є максимізація прибутку через покращення конкурентних позицій порівняно з конкурентами. Фірми вирішують створювати спільні підприємства, коли така стратегія співпраці дозволяє їм отримати конкурентну перевагу і, таким чином, збільшити вартість своїх активів. К. Харріган стверджує, що дедалі ширше використання спільних підприємств являє собою захоплюючу зміну в конкурентній поведінці, яка дає змогу менеджерам посилити сильні сторони бізнес-підрозділів їхніх фірм [32, р. 205–226].

Створюючи спільні підприємства, фірми можуть змінювати галузеві структури на шкоду конкурентам. У випадку міжнародної конкуренції фірми обирають спільні підприємства як найефективніший спосіб виходу на ринок, який максимізує прибутки, а не мінімізує витрати, як стверджує теорія трансакційних витрат.

Існує багато стратегічних причин для створення спільних підприємств. К. Харріган стверджує, що спільні підприємства можуть по-перше, загострити конкуренцію, по-друге, стабілізувати рівень прибутку, по-третє, прискорити структурні зміни у вертикальній інтеграції, технологічному масштабі чи інших характеристиках галузі. Далі вона уточнює, як різні характеристики галузі, наприклад, зростання попиту, привабливість ринку, ринкова стандартизація та невизначеність, і ризик конкурентів впливають на стратегічне використання спільних підприємств [32, р. 205–226].

Крім того, багато фірм створюють спільні підприємства для того, щоб стримувати входження на ринок або послабити стратегічні позиції конкурентів. У своєму аналізі спільних підприємств як способу стримування входу на ринок за допомогою попереднього патентування, Дж. Вікерс показує, що, особливо

для малих інновацій, спільні підприємства є ефективним механізмом, який гарантує інвестиції, що відтермінують вхід на ринок [33, р. 261–273]. У більш загальному плані Р. Вернон стверджує, що спільні підприємства є формою захисних інвестицій, за допомогою яких транснаціональні корпорації хеджують від стратегічної невизначеності, особливо в галузях з помірною концентрацією, де важко досягти змови, незважаючи на переваги координації взаємозалежності між фірмами [34].

В рамках тези про стратегічну поведінку при створенні спільних підприємств останнім аргументом, що швидко поширюється, є організаційне навчання. Це пояснення розглядає спільні підприємства як засіб, за допомогою якого фірми вчаться у своїх партнерів розбудовувати стратегічні можливості [4, р. 319–332]. З цієї точки зору, партнерами спільних підприємств керує мотив набуття знань, особливо неявних знань. Г. Гамель, зокрема, стверджує, що у спільних підприємствах спонсори формують горизонтальні альянси, щоб отримати та засвоїти навички та компетенції своїх партнерів, і таким чином або посилити власну конкурентну позицію, або послабити конкурентну перевагу своїх партнерів [35, р. 83–104].

Однак цей мотив створення спільних підприємств, орієнтований на навчання, може створити значну міжпартнерську конкуренцію та конфлікти, що, в свою чергу, може дестабілізувати спільні підприємства.

Виділяють загальновідомі мотиви створення СП для національного партнера України: залучення іноземних інвестицій, скорочення ризику, збільшення виробничих потужностей та ресурсів, отримання передової технології та управлінського досвіду, підвищення кваліфікації трудових ресурсів, отримання нових матеріальних і фінансових ресурсів, розвиток науково-дослідної бази, використання торгової марки партнера, підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, додаткові ринки збуту.

Мотиви іноземного партнера: скорочення обсягу капітальних витрат, скорочення ризику, отримання досвіду управління операцій на місцевому ринку, придбання нових виробничих баз або джерел сировини, формування

нових каналів збуту, доступ до дешевших ресурсів, доступ до ресурсів яких нема в його країні, використання ринку збуту партнера.

Окрім перелічених мотивів створення спільного підприємства, необхідно виділити ефект синергії. Дане поняття відтворює той випадок, при якому поєднання деяких факторів (сил, потенціалів, процесів) здатне забезпечити підсумковий результат, який перевищує просту суму потенціалів, які беруть участь у даному процесі.

К. Іванченко у своїх дослідженнях зазначає, що мотиви об'єднання зусиль можуть бути різноманітними, але в основі їх лежить одна з чотирьох стратегій, що зумовлює виникнення СП з іноземним капіталом:

- підвищення ефективності виробництва;
- розширення операцій;
- зменшення ризику при виробництві нових видів продукції;
- розвиток сфер діяльності та відродження технологічних галузей [36, с. 80–82].

В. Терехов, М. Петрук узагальнюють мотиви створення СП, поділяючи їх на дві основні групи:

- використання можливостей для розширення ринку збуту своєї продукції на засадах співробітництва з іноземним партнером, зокрема опанування нових ринків, доступ до нових технологій, ресурсів;
- усунення шляхом кооперації з іноземним партнером слабких місць та недоліків у діяльності власного підприємства, таких як надто високий рівень витрат, дефіцит ноу-хау, незадоволена структура збуту, дефіцит виробничих потужностей.

Позиції авторів щодо виокремлення мотивів створення СП є різними. Слід підкреслити, що мотиви іноземного і національного партнерів теж відрізняються, а тому постає завдання визначити основну мету створення СП.

Цілі використання підприємцями спільних підприємств зумовлені внутрішніми протиріччями світового господарства, а також загостренням конкуренції. Протягом останніх років визначною силою у світі є загальна

тенденція до інтернаціоналізації господарського життя, яка супроводжується поєднанням національних економік у єдиний відтворюваний комплекс [22, с. 38–40].

Створення спільних підприємств ґрунтується на теоріях, які пояснюють мотиви вкладання прямих іноземних інвестицій. Їх умовно можливо поділити на два напрями: перший – теорії, що пояснюють іноземні інвестиції прагненням фірм до мінімізації витрат і максимізації прибутку; другий – теорії, які базуються на тому, що головними цілями іноземних інвесторів є прагнення фірм до росту і розширенню своїх ринків.

Перший напрям теорій ґрунтується на тому, що підприємці прагнуть до мінімізації витрат і максимізації прибутку. Це мотивує підприємців направляти свої капітали до дешевих джерел сировини або робочої сили, розширенню ринків збуту на основі досягнення технічних та технологічних переваг. Для іноземних інвесторів найбільш важливою метою можливо є зростання, а рентабельність як міра часу.

Прихильники другого напрямку ПІІ пояснюють нарощування закордонних вкладень прагненням інвесторів використовувати свої переваги в сфері організації, технології, виробництва, збуту з метою забезпечення своєї стабільності і росту. До цієї групи належать теорії «інтернаціоналізації» та «життєвого циклу товару» (ЖЦТ).

Теорія інтернаціоналізації базується на положенні про те, що ТНК створюють свій внутрішній ринок, замінюючи ринкові відносини контрактними відносинами між філіями та спільними підприємствами ТНК. Внаслідок цього зменшується вплив на корпорацію з боку зовнішнього середовища. Р. Коуз та О. Вільямсон розвинули теорію про ринок та ієрархію як альтернативні можливості координації та організації економічної активності і класифікують спільні підприємства як гібридну, проміжну форму виходу на зовнішній ринок.

Теорія циклу життєвого товару Р. Вернона набула широкої популярності. Р. Вернон хотів пояснити, чому США виступає лідером у виробництві великої кількості нових та перспективних товарів. Попит на такі товари, приводить до

того, що США стає піонером у виробництві нових товарів. Американські фірми експортують ці товари на стадії розвитку виробництва, потім у міру зростання попиту за кордоном налагоджують їх виробництво і в інших країнах. З розповсюдженням технології такі товари починають випускати й іноземні фірми. Ця теорія визначає місце і роль спільних підприємств у стратегії сучасного бізнесу. Модель життєвого циклу товару базується на тому, що кожен товар проходить певні стадії життєвого циклу: народження, натуралізація і стандартизація.

Перша стадія характеризується тим, що для створення нового товару необхідні значні витрати на дослідження і введення його у виробництво. Окрім цього, необхідна робоча сила належної кваліфікації, а також ємний місцевий ринок для забезпечення достатнього попиту на новий товар. Через це виробництво товарів починається зазвичай у найбільш розвиненій країні.

На другій стадії життєвого циклу товару розвивається процес стандартизації, збільшується економія від обсягів виробництва і у міру зменшення масштабів виробництва зростає попит на товар. Попит в інших країнах задовольняється першочергово за рахунок експорту, а потім шляхом створення місцевого виробництва цього товару.

Третя стадія характеризується виробництвом стандартизованого товару. На цій стадії для зведення витрат до мінімуму здійснюються прямі іноземні інвестиції, на основі яких створюються СП в країнах, де, як зазначають дослідники П. Баклі і М. Кессон, менші витрати на робочу силу.

Згідно з даною концепцією, створення спільних підприємств з іноземними капіталом для кожного підприємця визначається технологією виробництва, міжнародним розміщенням факторів виробництва, відносними перевагами виробництва даного товару в тій чи іншій країні, а також умовами реалізації цього товару.

Теорія ЖЦТ має сенс, тому що життєвий цикл товару можливо продовжувати за допомогою перенесення його виробництва з розвинених країн в країни, які розвиваються на основі створення СП або інших організаційних

форм підприємницької діяльності. Проте, необхідно враховувати те, що, коли країна ставить за мету залучати передову техніку і технологію, то дана теорія це виключає, тому що дає продовження життєвого циклу техніці і технологіям, які не є новітніми на світовому ринку [37, С. 38–40].

Таким чином, створення СП ґрунтується на двох напрямках теорій: теоріях, що пояснюють іноземні інвестиції прагненням фірм до мінімізації витрат і максимізації прибутку, та теоріях, що базуються на прагненні фірм до росту та розширенню своїх ринків.

1.3 Обґрунтування відмінностей спільних підприємств від інших форм міжнародного проникнення

Серед різних форм міжорганізаційних відносин спільні підприємства є унікальним і, можливо, найскладнішим типом домовленостей. Міжфірмові контрактні відносини, такі як ліцензування або франчайзинг, не передбачають спільного володіння акціями або спільного інвестування капіталу фірмами-учасницями, тоді як корпоративні злиття та поглинання призводять до повного об'єднання двох фірм без створення нової організації, що існує паралельно з фірмами, які об'єднуються. У порівнянні з контрактними формами міжфірмового співробітництва, спільні підприємства представляють собою більш довгострокову стратегію співпраці.

Спільні підприємства представляють складну та комплексну форму виробничої кооперації, яка ґрунтується на принципах спільної участі партнерів в капіталі, управлінні, розподілі прибутків та ризиків, та передбачає їх вищий інтерес виконувати взяті на себе зобов'язання. Спільні підприємства відтворюють переваги та користі, які мають інші форми кооперування, такі як підвищення технічного рівня продукції, конкурентоспроможності на ринку – швидший випуск продукції з меншими витратами на виробництво, прискорення

науково-технічних робіт та впровадження нових розробок у виробництво, розширення експортного продажу на ринки інших країн тощо [5, с. 63–65].

Серед усіх форм міжнародного бізнесу спільні підприємства та партнерства частіше помилково приймаються один за одного, тому вважається важливим розуміти їх відмінності.

Спільне підприємство – це договірна угода між двома компаніями або сторонами про об'єднання зусиль для реалізації певного проекту або бізнес-заходу. Обидві сторони продовжують вести власний бізнес і існують як окремі юридичні особи. Компанії можуть брати участь у спільному підприємстві з таких причин, як дослідження та розробка, розвиток нерухомості або туристичні угоди.

Партнерство – це форма бізнесу, в якій партнери вкладають гроші, майно та/або промисловість для досягнення спільної мети з метою отримання прибутку. На відміну від спільного підприємства, партнерство існує як єдине ціле. Партнери домовляються про те, як вони вносять свій вклад у бізнес, а також про розподіл прибутків і збитків. На партнера може бути покладена відповідальність за борги, які інші партнери не можуть сплатити, якщо це стосується бізнесу. Основні відмінності між цими двома видами міжнародного бізнесу зазначено у таблиці 1.3:

Таблиця 1.3 – Відмінності між спільним підприємством та партнерством

	Спільне підприємство	Партнерство
Поняття	Дві різні організації об'єднуються в рамках договірної угоди для досягнення спільної мети.	Партнери вкладають гроші, майно та/або промисловість для досягнення конкретної мети з метою отримання прибутку.
Ключові моменти	Спільний інтерес або мета, спільний контроль, право на частку в прибутку, обов'язок брати участь у збитках, не обов'язково отримання прибутку.	Спільний інтерес або мета, спільний контроль, право на частку прибутку, обов'язок брати участь у збитках, прагнення до отримання прибутку, максимальна кількість партнерів – 20.
Як суб'єкт господарювання	Залучені суб'єкти є відокремленими один від одного.	Саме партнерство є єдиним суб'єктом господарювання.

Продовження таблиці 1.3

Переваги	Можливість розширення бізнесу, здатність до зростання без необхідності збільшення зобов'язань, розвиток, більший доступ до ресурсів і робочої сили.	Легкість заснування, менші витрати, гнучкість структури бізнесу, конфіденційність справ кожного партнера.
Недоліки	Ризик втрати довіри, відсутність співпраці може потягнути іншу організацію вниз, ризик конфліктів.	Відповідальність та підзвітність щодо боргів та дій інших партнерів, розподіл прибутку, необмежена відповідальність, яка може вплинути на особисті активи.
Розподіл прибутків і збитків	Розподіл в кінці проекту.	Розподіл на основі умов, як правило, на основі внеску в капітал.
Обсяг відповідальності	Кожна сторона несе відповідальність за власні борги, які вона взяла на себе.	Необмежена відповідальність (за винятком учасників з обмеженою відповідальністю); відповідальність за борги, взяті на себе іншими учасниками.

Джерело: розроблено автором на основі [38].

Партнерство утворюється, коли двоє або більше осіб об'єднуються для спільного ведення бізнесу. Вони поділяють обов'язки, ризики та винагороди підприємства. Воно може бути створено між фізичними особами, компаніями або навіть їх поєднанням. Відносини часто будуються на довірі, спільних цінностях і спільному баченні бізнесу. Спільне підприємство, з іншого боку, є діловою угодою, в якій два або більше суб'єктів господарювання співпрацюють для реалізації конкретного проекту або досягнення певної мети. На відміну від партнерства, спільне підприємство, як правило, є тимчасовою співпрацею, зосередженою на одному проекті. Суб'єкти, що беруть участь у проекті, зберігають свою незалежність і надають конкретні ресурси або досвід для досягнення цілей проекту. Партнерства можуть мати різні правові форми, такі як повне партнерство, командитне партнерство або партнерство з обмеженою відповідальністю. Кожна структура передбачає різний рівень особистої відповідальності, повноваження щодо прийняття рішень та розподілу прибутку.

Партнерства часто регулюються партнерською угодою, яка визначає права, обов'язки та очікування кожного партнера. Спільні підприємства можуть бути структуровані по-різному, включаючи контрактні угоди або створення окремої юридичної особи. Угоди про створення спільних підприємств визначають мету, обсяг і тривалість співпраці, а також права та обов'язки кожного учасника. Така правова структура забезпечує основу для прийняття рішень, розподілу прибутку та вирішення спорів. У партнерстві ризики та винагороди розподіляються між партнерами. Це означає, що кожен партнер несе частину зобов'язань, боргів і потенційних збитків бізнесу. Повноваження щодо прийняття рішень, як правило, розподіляються між партнерами на основі узгодженої партнерської угоди. Партнери мають право голосу у визначенні стратегічного напрямку бізнесу та повсякденних операцій, а рішення часто приймаються консенсусом. У спільному підприємстві ризики та винагороди, як правило, розподіляються відповідно до угоди про спільну діяльність. Кожен учасник зберігає певний рівень контролю над власними ресурсами та рішеннями в рамках проекту. Повноваження щодо контролю та прийняття рішень можуть бути розподілені відповідно до внеску або досвіду кожного учасника у спільному підприємстві. Це дозволяє більш цілеспрямовано підходити до досягнення конкретних цілей проекту. Партнерства часто створюються з метою довгострокової співпраці. Платформи для інвестування стартапів також можуть створювати партнерства. Вони можуть бути постійними утвореннями без конкретної дати завершення, і партнери працюють разом, щоб з часом побудувати сталий бізнес. Вони забезпечують гнучкість та адаптивність, оскільки галузь розвивається і з'являються нові можливості. Спільні підприємства, з іншого боку, зазвичай створюються на певний період або з певною метою. Вони мають визначену тривалість і зосереджені на досягненні певного проекту або мети. Після завершення проекту або досягнення мети, спільне підприємство може бути розпущене, а суб'єкти-учасники можуть повернутися на свій окремий шлях [38].

Існує кілька переваг використання спільних підприємств як форми міжнародної експансії перед іншими формами міжнародного бізнесу. По-перше, такі підприємства можуть забезпечити компаніям доступ до нових ринків і клієнтів. Співпраця з місцевим бізнесом дозволяє отримати розуміння місцевого ринку, культури та ділових практик, що має велике значення для успішної діяльності в міжнародному бізнес-середовищі. Крім того, спільні підприємства надають можливість використовувати місцеві дистрибуторські мережі, канали та відносини з клієнтами, що допомагає прискорити вихід на ринок і розширення бізнесу. Соціальні та культурні фактори мають дуже важливий вплив на спосіб виходу на міжнародний ринок, і це, головним чином, культурні відмінності між країною походження та приймаючою країною. Модель культурних цінностей може посилити відносну важливість однієї з цих цінностей порівняно з іншою. Культурні відмінності стосуються мови, цінностей, способу життя і роботи, управління та бізнес-моделі.

По-друге, спільні підприємства можуть дозволити компаніям використовувати додаткові переваги та ресурси. Спільні підприємства можуть допомогти розподілити ризики та витрати між партнерами, що особливо важливо в складному та непередбачуваному міжнародному бізнес-середовищі. Більше того, спільні підприємства сприяють навчанню та передачі знань між партнерами, що веде до поліпшення інноваційних можливостей та підвищення конкурентоспроможності.

Ще одна вагома перевага спільного підприємства – можливість поділу витрат. Співпраця в рамках спільного підприємства часто дозволяє його учасникам реалізувати проект, який жодна зі сторін не могла б собі дозволити реалізувати самотійно. Витрати на дослідження та розробку, працю та управління, дистрибуцію, постачання та адміністративні витрати можуть бути значно знижені відносно доходів для кожної зі сторін порівняно з витратами, які виникли б при окремому реалізації проекту кожною стороною. Крім того, можуть бути досягнуті економії масштабу, коли витрати на одиницю продукції можуть бути знижені завдяки досягненню ефективності на вищих рівнях

спільного виробництва [5, с. 63–65]. Окрім цього спільні підприємства мають низькі альтернативні витрати. Їм легше отримати доступ до знань місцевого ринку, розуміння конкурентів і політики місцевого уряду від партнерів. Компанії розвивають мережеві відносини з важливими клієнтами, постачальниками, які мали місцеві бізнес-партнери завдяки взаємним зобов'язанням та навчанню. Партнери спільного підприємства можуть скористатися перевагами зрілої маркетингової мережі, брендингу, економічних зав'язків, політичного статусу, споживчих уподобань тощо, і вони легко сприймаються приймаючою країною завдяки участі місцевих підприємств [39].

Хоча створення спільного підприємства має багато переваг, компанії, які вступають у цей тип угоди, стикаються також з деякими недоліками. По-перше, недоліком є обмежені зовнішні можливості. Договори про створення спільних підприємств зазвичай обмежують зовнішню діяльність компаній-учасників під час реалізації проекту. Кожна компанія, що бере участь у спільному підприємстві, може бути зобов'язана підписати угоду про ексклюзивність або угоду про неконкуренцію, яка впливає на поточні відносини з постачальниками або інші ділові контакти. Ці домовленості покликані зменшити потенційний конфлікт інтересів між компаніями-учасниками та зовнішніми компаніями, а також зосередити увагу на успіху нового спільного підприємства. Хоча договірні обмеження втрачають чинність після завершення створення спільного підприємства, їх наявність під час реалізації проекту може перешкоджати основній діяльності партнера.

По-друге, проблемою при діяльності спільного підприємства може стати підвищена відповідальність. Більшість компаній, які беруть участь у спільних підприємствах, створюються у формі партнерства або товариства з обмеженою відповідальністю і діють з розумінням ризиків відповідальності, пов'язаних з обраними ними видами бізнесу. Договір, відповідно до якого створюється спільне підприємство, накладає на кожну компанію-учасницю відповідальність, притаманну партнерству, якщо тільки для ведення спільної діяльності не створюється окремий суб'єкт господарювання. Це означає, що кожна компанія

несе відповідальність за претензіями до спільного підприємства на рівних засадах, незважаючи на рівень її участі в діяльності, що спричинила виникнення претензії.

По-третє, можна виділити нерівномірний розподіл роботи та ресурсів як недолік. Компанії-учасники спільного підприємства мають спільний контроль над проектом, але робоча діяльність і використання ресурсів, пов'язаних із завершенням спільного підприємства, не завжди розподіляються порівну. Часто буває так, що від одного підприємства-учасника очікують або вимагають надати технологію, доступ до каналу збуту або виробничих потужностей протягом усього періоду існування спільного підприємства, тоді як інша компанія-партнер зобов'язана лише надати персонал для завершення проекту. Покладання більшого навантаження на один бізнес створює диспропорцію у кількості часу, зусиль та капіталу, що вкладаються у спільне підприємство, але це може не означати збільшення частки прибутку для переобтяженого партнера. Навпаки, нерівномірний розподіл роботи і ресурсів може призвести до конфліктів між компаніями-учасниками і, як наслідок, до зниження рівня успішності спільного підприємства [40].

Отже, СП є однією з найуспішніших форм проникнення на міжнародні ринки та має свої відмінності від інших форм. Ліцензування або франчайзинг, на відміну від СП, не передбачають спільного володіння акціями або спільного інвестування капіталу фірмами-учасницями, а корпоративні злиття та поглинання призводять до повного об'єднання двох фірм без створення нової організації, що існує паралельно з фірмами, які об'єднуються. На відміну від партнерств суб'єкти СП зберігають свою незалежність, створюються зазвичай на період або з певною метою до її досягнення, тоді як партнерства можуть мати різні правові форми та бути постійним утворенням з довгостроковою метою співпраці.

Висновки до Розділу 1

Спільне підприємництво – це процес заснування фірми, так званого спільного підприємства, двома або більше незалежними іноземними суб'єктами для виконання спільної економічної діяльності. СП є однією з форм виходу на міжнародні ринки. Іноземні компанії створюють СП з вітчизняними компаніями, які вже функціонують на ринку, привносять нові технології та бізнес-практики, в той час як вітчизняні компанії, які володіють спеціальними навичками та компетенціями, вже мають необхідні законодавчі знання та знання місцевого ринку, а також базу постачальників та клієнтів.

Спільні підприємства поділяються на вертикальні, горизонтальні, проектні та функціональні СП. Вертикаль СП створюються компаніями, які працюють на різних позиціях у вертикальному ланцюжку поставок. Горизонтальні СП створені компаніями, які в іншому випадку були б конкурентами. Проектні СП створюються під конкретне завдання, тобто проект. Функціональне СП створюється компаніями з доповнюючими ресурсами для досягнення синергії. З точки зору управлінського контролю СП можуть бути СП з невеликою складністю контролю, СП з середньою складністю контролю та СП з високою складністю контролю. Також СП класифікуються за формою організації, за структурою учасників, за джерелами і способами вкладання коштів у статутний фонд та за видом діяльності.

Спільні підприємства дозволяють фірмам отримувати доступ до додаткових ресурсів і можливостей одна одної, щоб досягти економії за рахунок обсягу та/або масштабу, а також розробляти нові продукти швидше, надійніше та дешевше. Мотивами створення СП є те, що місцеві партнери можуть допомогти іноземним фірмам орієнтуватися в незнайомому бізнес середовищі та політиці. Також мотивом створення СП є створення їх зі стратегічних міркувань, для посилення своїх конкурентних позицій на ринку з метою максимізації прибутку. Можна зазначити, що партнерами спільних

підприємств керує мотив набуття знань, особливо неявних, тобто у спільних підприємствах спонсори формують горизонтальні альянси, щоб отримати та засвоїти навички та компетенції своїх партнерів, і таким чином або посилити власну конкурентну позицію, або послабити конкурентну перевагу своїх партнерів.

Створення СП ґрунтується на двох напрямках теорій: теоріях, що пояснюють іноземні інвестиції прагненням фірм до мінімізації витрат і максимізації прибутку, та теоріях, що базуються на прагненні фірм до росту та розширенню своїх ринків.

СП є однією з найуспішніших форм проникнення на міжнародні ринки. Ліцензування або франчайзинг, на відміну від СП, не передбачають спільного володіння акціями або спільного інвестування капіталу фірмами-учасницями, а корпоративні злиття та поглинання призводять до повного об'єднання двох фірм без створення нової організації, що існує паралельно з фірмами, які об'єднуються. На відміну від партнерств суб'єкти СП зберігають свою незалежність, створюються зазвичай на період або з певною метою до її досягнення, тоді як партнерства можуть мати різні правові форми та бути постійним утворенням з довгостроковою метою співпраці.

СП забезпечують компаніям доступ до нових ринків та клієнтів, дозволяють їм використовувати додаткові переваги та ресурси, надають можливість поділу витрат у рамках співпраці з іноземним суб'єктом. На противагу перевагам, СП мають також і недоліки, серед яких виділяють обмежені зовнішні можливості, наприклад, угодою про ексклюзивність або неконкуренцію, підвищену відповідальність, а також можливий ризик нерівномірного розподілу роботи або ресурсів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДОСВІДУ СТВОРЕННЯ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СВІТІ

2.1 Аналіз сучасного стану та трендів створення нових та реструктуризації існуючих спільних підприємств у світі

Успішні компанії активно формують і змінюють свій бізнес-портфель. Це справедливо для операцій, які належать їм повністю. Це також стосується їхніх партнерств, тобто спільних підприємств, міноритарних інвестицій та неакціонерних альянсів.

Компанії вступають у СП з багатьох причин – щоб отримати доступ до нових технологій і можливостей, отримати масштаб, забезпечити фінансування, розподілити ризики або задовольнити вимоги місцевого володіння на обмежених ринках. З 2020 року відбулася історична ескалація нових утворень, коли обсяги глобальних угод зросли майже в два з половиною рази (рис. 2.1). Це зростання випереджає темпи злиттів і поглинань, які також були на високих рівнях. Нові СП є скрізь, причому найбільші обсяги виникають на ринках, зумовлених трансформаційними технологічними та суспільними змінами, особливо стійким розвитком. Це включає відновлювані джерела енергії, переробку пластику, мобільність, цифрове здоров'я та імунотерапію, а також фінансові технології.

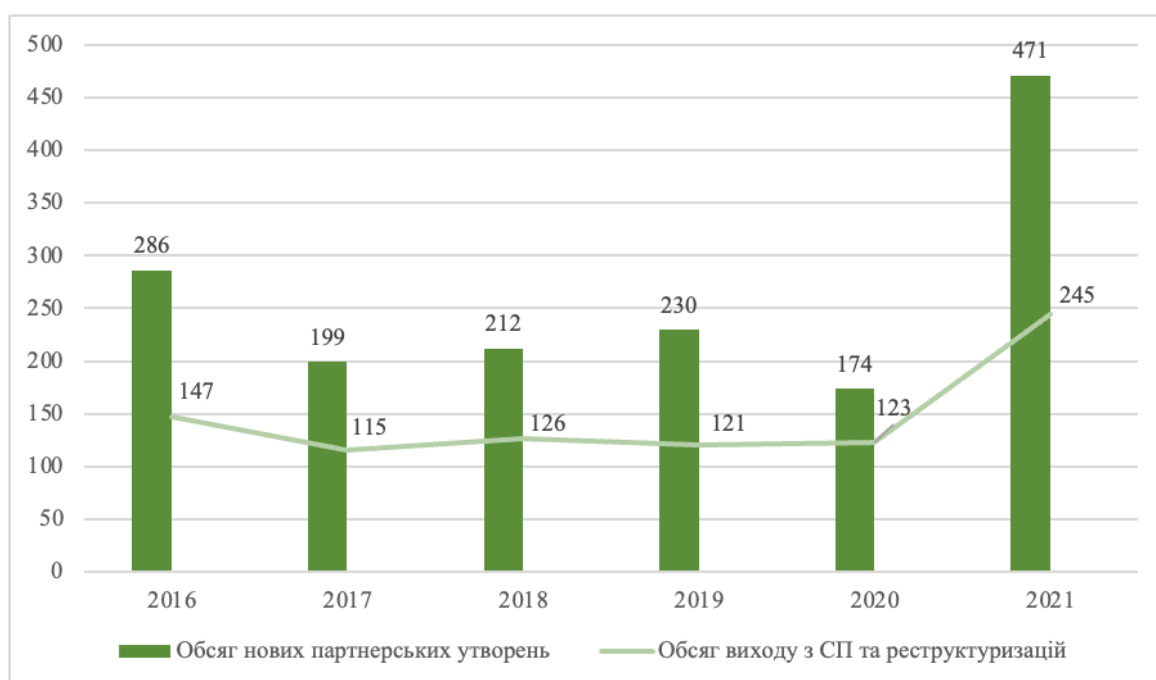


Рисунок 2.1 – Кількість нових угод про СП та реструктуризацій у світі за 2016–2021 рр.

Джерело: [41].

Також відбувся безпрецедентний сплеск реструктуризації спільних підприємств, включаючи зміни в дозволеному обсязі, зміни власників, викуп, вихід і припинення. У 2021 році кількість реструктуризацій майже вдвічі перевищила середню реструктуризацію за попередні п'ять років. Компанії активно реструктуризують свої спільні підприємства з різноманітних оптимістичних і песимістичних міркувань – щоб розблокувати зростання, монетизувати інвестиції, відмовитися від партнерів, які не відповідають партнерам, або вийти з бізнесу, який неефективний або більше не відповідає стратегії фірми.

Спільні підприємства, міноритарні інвестиції та неакціонерні альянси мають різні початкові точки і стикаються з різними ринковими силами в окремих галузях. Нафтогазові компанії, які дедалі частіше змінюються на енергетичні компанії, мають найбільшу історичну базу партнерських відносин як з точки зору обсягів, так і суттєвості. Наприклад, на спільні підприємства припадає 70% або більше видобутку для багатьох міжнародних енергетичних

компаній, а також вони важливі для переробки нафтопродуктів і, дедалі частіше, для відновлюваної енергетики.

У той же час сектор фінансових послуг має найбільшу частку СП, які є новими серед галузей, які були розглянуті на рисунку 2.2. Швидке зростання електронної комерції та зростання фінтехів призвели до вибуху нових партнерських відносин у всьому секторі, причому 87% СП, утримуваних провідними компаніями, були створені протягом останніх п'яти років, оскільки банки, платіжні компанії та інші намагаються йти в ногу зі зміною потреб клієнтів та інноваціями в продуктах і технологіях.

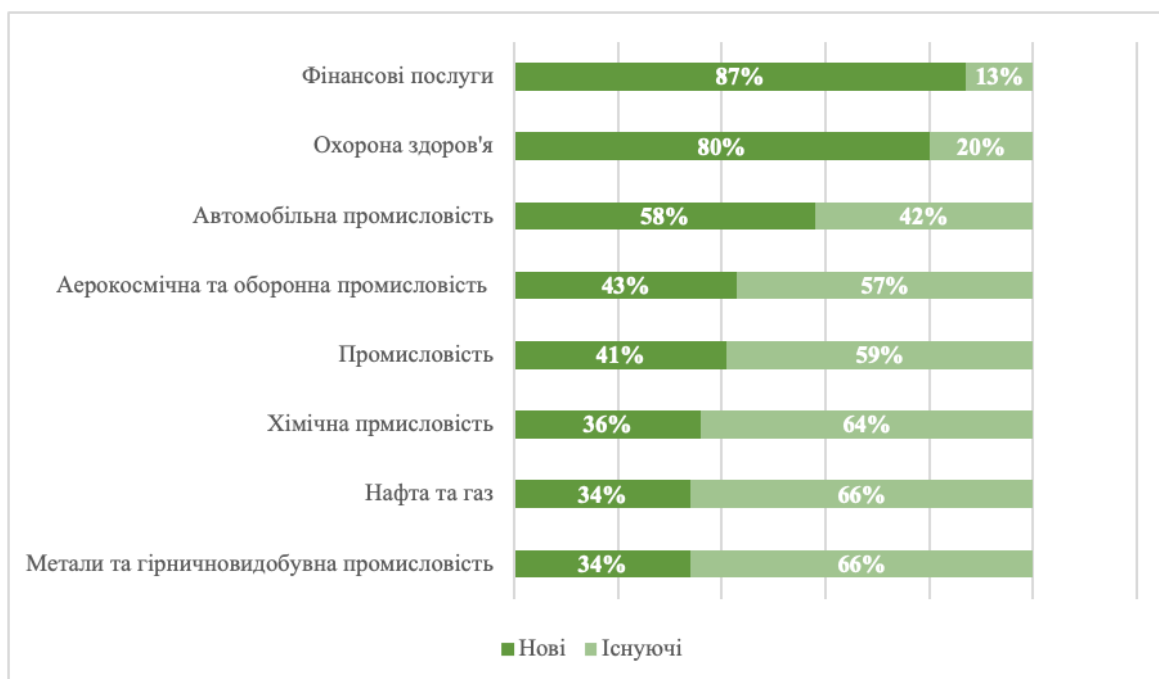


Рисунок 2.2 – Відсоткове співвідношення між новоствореними та існуючими СП за секторами у світі, 2016–2021 рр.

Джерело: [41].

Також спостерігається значний зріст у секторі охорони здоров'я, де за останні два роки кількість співробітництв зросла втричі завдяки ІТ-технологіям охорони здоров'я, новим регуляторним силам і спричиненому пандемією прагненню до досліджень та інновацій. Автомобільна промисловість також є активним творцем нових СП. Цей сплеск викликаний стрімким поштовхом до електрифікації транспортних засобів, послуг мобільності, автономних транспортних засобів і технологій альтернативного палива – спільні

підприємства допомагають компаніям швидко отримати доступ до нових технологій і збільшити масштаб.

Промисловість також реструктуризує існуючі спільні підприємства різними темпами (рис. 2.3). Тут нафтогазовий сектор лідирував у всіх галузях промисловості, середня компанія реструктуризувала майже 54% своїх спільних підприємств протягом останніх п'яти років. Ця тенденція з'явилася на тлі того, що великі міжнародні гравці перебалансують свої портфелі, щоб підтримати енергетичний перехід. Наприклад, BP продала всі свої активи на Алясці, включаючи численні спільні підприємства, що займаються розвідкою та компанію Trans Alaska Pipeline System, після 60 років перебування в регіоні, а також продала весь свій хімічний бізнес, який включав десять спільних підприємств. З іншого боку, хімічна промисловість реструктуризувалася найповільніше: в середньому було реструктуризовано 21% спільних підприємств. Крім того, зміни у власності, включаючи передачу третім особам, повний викуп і ліквідацію, були переважною формою реструктуризації СП у всіх галузях, що становить приблизно 57% подій.

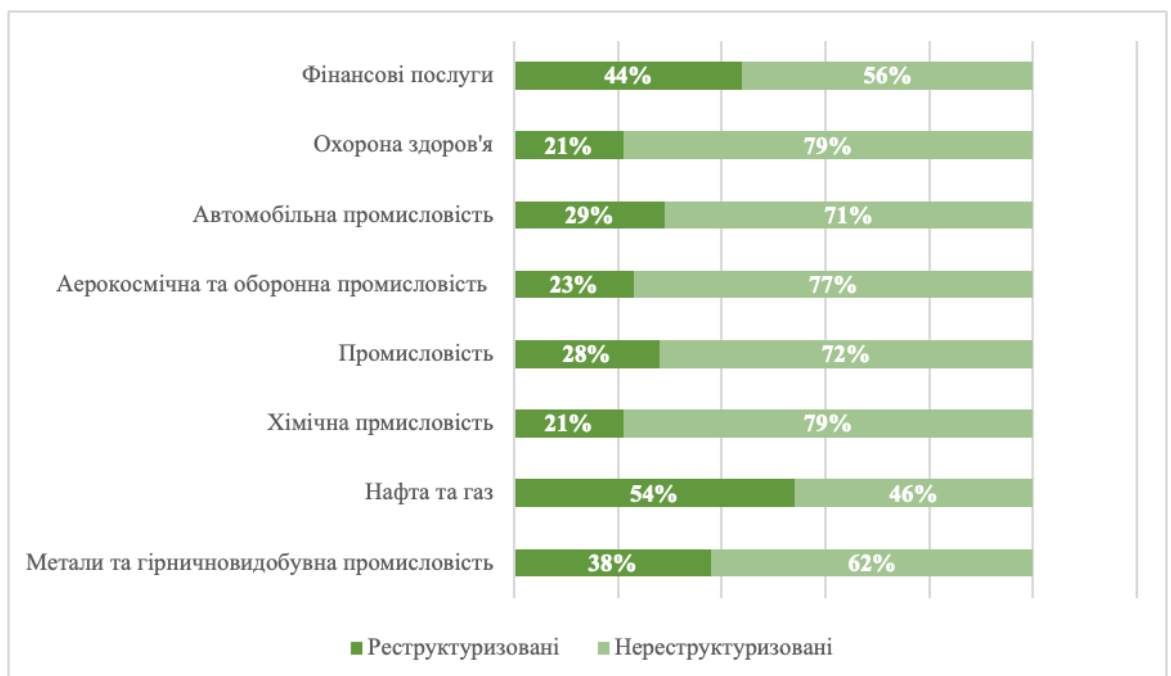


Рисунок 2.3 – Відсоткове співвідношення між реструктуризованими та нереструктуризованими СП за секторами у світі за 2016–2021 рр.

Джерело: [41].

Енергетичний гігант Total Energies був загальним лідером, уклавши 73 нових СП за останні п'ять років (табл. 2.1). Більшість партнерських угод Total були зосереджені на переході до відновлюваних джерел енергії, включаючи сонячну енергію, офшорну вітрову енергію, водень та інші джерела енергії. В інших семи секторах лідерами галузі за абсолютним обсягом нових партнерств були Rio Tinto, BASF, Boeing, Siemens, The Mercedes-Benz Group, Mastercard і Pfizer.

Shell була загальним лідером за абсолютним обсягом реструктурованих партнерств, докорінно змінивши 56 спільних підприємств, у тому числі вийшовши з кількох давніх традиційних нафтогазових партнерств, таких як Deer Park, 50/50 нафтопереробного спільного підприємства з Pemex, і оголосив про плани вийти з інших, включаючи Aera Energy, наземне спільне підприємство 58/42 з Exxon Mobil, і весь його портфель у Нігерії з 19 спільних підприємств. Ці реструктуризації є частиною ширшої стратегії Shell щодо декарбонізації та вивільнення коштів для інвестування у відновлювану енергетику та інші стійкі підприємства. В інших секторах лідерами галузі за абсолютним обсягом реструктуризацій були Rio Tinto, SABIC, Raytheon, Siemens, The Mercedes-Benz Group, Aviva та Pfizer [41].

Таблиця 2.1 – Лідери за кількістю нових утворень СП та реструктуризацій за секторами

Нові утворення СП			Реструктуризації		
Промисловість	Лідер	Кількість нових угод про СП	Промисловість	Лідер	Кількість реструктуризацій
Нафта та газ	Total Energies	73	Нафта та газ	Shell	56
Метали та гірничовидобувна	Rio Tinto	26	Метали та гірничовидобувна	Rio Tinto	33
Хімічна	BASF	26	Хімічна	SABIC	10
Аерокосмічна та оборонна	Boeing	16	Аерокосмічна та оборонна	Raytheon	9
Промисловість	Siemens	41	Промисловість	Siemens	29

Автомобільна	The Mercedes-Benz Group	39	Автомобільна	The Mercedes-Benz Group	12
Фінансові послуги	Mastercard	16	Фінансові послуги	Aviva	6
Охорона здоров'я	Pfizer	35	Охорона здоров'я	Pfizer	4

Джерело: [41].

Кількість нових спільних підприємств і партнерств залишалася високою протягом усього 2022 року, випередивши 2021 і побивши історичні рекорди.

У 2022 році відбулося кілька надзвичайно великих угод, зокрема, GSK та Pfizer провели IPO (Initial Public Offering) свого спільного підприємства Haleon, що займається охороною здоров'я споживачів, оцінивши його приблизно в 36,5 мільярдів доларів, що зробило його найбільшим лістингом в Європі за останнє десятиліття. Також відбулася низка реструктуризацій та виходів з бізнесу, включаючи швидке згортання багатьох спільних підприємств у Росії таких компаній, як Ford, Shell та Uber.

Одним із найактуальніших трендів і досі є повномасштабне вторгнення Росії в Україну. У відповідь на це багато транснаціональних компаній швидко оголосили про свій намір припинити свою діяльність в Росії, в тому числі й у спільних підприємствах. Наприклад, компанія Shell оголосила про вихід з кількох спільних підприємств з Газпромом, в тому числі з 26,5% акцій російського СП з видобутку скрапленого природного газу «Сахалін-2». Норвезька державна енергетична компанія Equinor заявила, що продасть свої спільні підприємства в Росії, в тому числі нафтогазове родовище в Західному Сибіру. BP оголосила про намір продати свою 20% пряму частку в російському нафтовому гіганті Роснефть і вийти з трьох спільних з ним підприємств. За межами нафтогазової галузі компанія Uber оголосила про прискорення вже запланованого виходу з багатьох спільних підприємств з російським технологічним гігантом Яндекс, а компанія Ford призупинила діяльність свого спільного підприємства з російською компанією Sollers у співвідношенні 51/49 в очікуванні перегляду своєї частки власності.

Оголосити про вихід легко, але навіть високомотивовані компанії, які намагаються вийти з російських СП або призупинити місцеву діяльність, швидше за все, зіткнуться з тим, що вийти зі складних комерційних домовленостей зовсім не просто. Дані постійно свідчать про те, що вихід із СП є трудомістким і складним процесом навіть за найкращих обставин, причому вихід із СП, як правило, займає рік і більше. Exxon Mobil знадобилося до 2017 року, щоб вийти з кількох СП, на які поширювалися санкції, запроваджені у 2014 році після анексії Криму Росією.

Компанії стикаються зі значними проблемами при виході з російських спільних підприємств:

- у партнерських спільних підприємствах можуть виникати проблеми з припиненням діяльності, оскільки багато рішень потребують згоди більшості партнерів. Це означає, що жоден партнер не може односторонньо припинити діяльність. Якщо одна сторона зацікавлена в виході зі спільного підприємства та фізично контролює його, вона може припинити діяльність шляхом зупинки роботи, але це може призвести до судового розгляду і невизначеного результату. Якщо російський партнер або незалежна операційна компанія, яку партнер не контролює, відповідає за щоденне управління спільним підприємством, то навіть якщо є право на припинення діяльності, його реалізація може бути складним питанням.

- відсутність права на вихід: аналіз договорів про створення спільних підприємств (СП) показав, що багато партнерів не мають права безперешкодно вийти з таких підприємств. Такий вихід залежить від певних подій, які можуть бути обмежені і непростими для виклику. У російських СП, зокрема, право виходу може бути обмеженим санкціями, але їх застосовують не до всіх компаній. Також, деяким партнерам можуть бути недоступні санкції як засіб виходу. Компанії, які мають право на вихід у зв'язку з форс-мажорними обставинами, можуть зустрітися з тим, що російські суди не приймають війну за форс-мажорну обставину, яка гальмує їх бізнес. Такі партнерства можуть бути складними для розірвання, особливо якщо сторони потрапляють у судові

процеси. Тому, хоча компанії можуть узгодити вихід із своїми партнерами шляхом домовленостей, це може бути важким завданням при наявності судових суперечок. Чітке законодавство щодо виходу з російських СП відсутнє, і це завжди є питанням, що вимагає вирішення.

- зменшення вартості: Проблеми продажу за доконфліктною вартістю можуть виникнути, якщо компанії вирішать вийти з російських спільних підприємств. У такому випадку, вони ймовірно отримають нижчу ціну, ніж вартість перед кризою, через санкції, перебої в поставках та зменшений глобальний попит. Вихід з підприємств також може вплинути на баланс компаній, призводячи до втрати активів. Наприклад, ВР оцінює втрати внаслідок виходу з Роснефті у 25 мільярдів доларів. Втрати можуть бути більшими для спільних підприємств, оскільки може бути обмежене коло потенційних покупців з-за існуючих партнерських відносин. Тому компанії можуть бути змушені покинути підприємства без отримання жодної вартості за свою частку. Це може бути найгіршим, але можливо найшвидшим варіантом виходу з ситуації.

- операційна взаємозалежність: У підприємств, що діють у формі спільних підприємств, існує операційна взаємозалежність між партнерами. Взаємодія може включати підтримку власників у вигляді ІТ-послуг або керівництва. Компанії, які бажають вийти з таких відносин, повинні уважно вивчити комерційні угоди, які можуть не передбачати права на вихід. Зупинка підтримки може призвести до економічних проблем та зниження вартості підприємства. Незважаючи на цей ризик, певні компанії продовжують підтримувати російські підприємства, наприклад, Exxon Mobil, яка заявила про намір вийти з проекту «Сахалін-1». Загалом, операційна взаємозалежність ускладнює закриття спільних підприємств та може призвести до судових суперечок.

- підприємства, які планують продати свою частку у західній компанії, повинні продовжувати свою діяльність і керуватися ними. Деякі компанії вже оголосили про виходи своїх керівників з ради директорів

російських спільних підприємств. Наприклад, керівники BP вийшли з ради директорів Роснефті, а компанія Uber звільнила керівників свого спільного підприємства з Яндексом. Подібні дії можуть призвести до негативних наслідків для компаній, що виходять зі спільних підприємств, так як це залишає підприємства в руках залишаючихся партнерів, чий інтерес може відрізнятись від інтересів партнерів, що виходять. Управління спільним підприємством є важливим під час кризи. Передання підприємства партнерам, які не мають спільних інтересів з тими, що виходять, може призвести до зниження його вартості і позбавити партнерів, що виходять, можливості впливати на бізнес спільного підприємства.

Таким чином, компанії, які мають угоди про створення спільних підприємств в Росії, стикаються з викликом розірвання їхніх контрактів, але цей процес зазвичай приймає час. Для прикладу, Burger King планує продати свою частку у російському підприємстві, але партнер по спільному підприємству не згоден припинити діяльність. Для розв'язання таких ситуацій немає однозначних юридичних положень, які дозволяли б одній із сторін змінювати контракт або розірвати його. Інші компанії також зіткнулися зі схожими проблемами і їхні виходи з російських спільних підприємств можуть зайняти місяці або більше. Хоча величезний політичний та економічний тиск може прискорити цей процес. Варто відзначити, що деякі партнери можуть знайти шлях, як вийти з ситуації швидше, ніж очікується.

Тим часом окрім розірвання зв'язків із Росією та російськими партнерами відбулися ще декілька реструктуризацій спільних підприємств. Facebook опинився під пильною увагою з боку регуляторів і законодавців і закритий свій амбітний проект у сфері криптовалют – The Diem Association, партнерство, яке підтримували такі великі гравці, як Visa і PayPal. Сьогодні, після краху FTX, цей крок виглядає пророчим. В інших випадках реструктуризація була більш продуманою та орієнтованою на зростання. Наприклад, світовий гірничодобувний концерн Rio Tinto оголосив про угоду з викупу публічних акціонерів канадської компанії, яка володіла часткою в Oyu Tolgoi, великому

мідному руднику, спільному підприємстві з урядом Монголії. Дані продовжують демонструвати, що реструктуризація венчурних підприємств є ознакою сили, оскільки фірми, які оновлюють свої партнерські портфелі, демонструють вищу прибутковість капіталу, в той час як, як це не парадоксально, ті, що мають вищі показники невдач партнерів, демонструють вищі темпи зростання корпоративних доходів.

Крім економічного шоку, викликаного війною в Україні, Великобританія та інші країни спостерігали надзвичайно високий рівень інфляції, досягнувши 11% у Великобританії в жовтні 2022 року, що є 41-річним максимумом. США в середньому 8% для 2022 і, за той же рік, річний рівень інфляції ЄС досяг 9,2%, більш ніж в чотири рази збільшивши 2,1% середній показник за рік до цього.

Незважаючи на реструктуризації спільних підприємств обсяги спільної діяльності та партнерства залишаються стабільними. Несприятливі фактори, що впливають на це, включаючи збільшення вартості фінансування через підвищення відсоткових ставок, побоювання рецесії, які змушують ради директорів компаній вагатися щодо великих капітальних витрат, а також розрив між оцінками покупця та продавця, не впливають на обсяги створення спільних підприємств та неакціонерних партнерств. Загалом, у 2022 році глобальний обсяг нових значних угод зі створення спільних підприємств та неакціонерних партнерств збільшився на 13% порівняно з 2021 роком. У 2022 році відбулися великі угоди: 15% минулорічних угод передбачали інвестиції або оцінку щонайменше 1 мільярд доларів порівняно з 11% у 2021 році. Це чіткий показник того, що спільні підприємства та партнерства залишаються найкращою структурою угод для розподілу інвестицій, розподілу ризиків, прорахованих ставок на майбутні можливості та, зрештою, для підвищення ефективності діяльності.

Ще однією сучасною тенденцією є домінування «зелених» угод про створення спільних підприємств та партнерств. Угоди, спрямовані на запобігання або пом'якшення негативних наслідків зміни клімату, склали 61% від загального обсягу нових угод про створення спільних підприємств та

партнерств, тоді як три роки тому цей показник становив лише 19%. Виробничо-збутовий ланцюжок водню та аміаку, уловлювання та зберігання вуглецю, стаціонарні та плавучі офшорні вітрові електростанції, біопаливо та матеріали, а також електромобілі були центрами інтенсивної активності щодо створення зелених СП у 2022 році та продовжуватимуть домінувати, оскільки компанії підвищують ставки щодо своїх зобов'язань та ініціатив у сфері сталого розвитку. Зелений водень породжує цілу низку спільних підприємств та партнерств між різноманітними технологічними стартапами та відомими гравцями енергетичного, промислового та гірничодобувного секторів, такими як Plug Power, BP, Iberdrola, Shell, Siemens, Air Liquide, Equinor, Fortescue, RWE, Osaka Gas, Adani, Repsol та Total Energies [42].

Перше півріччя 2023 року ознаменувалося інтенсивною спільною та партнерською діяльністю таких компаній, як Stellantis. Трендові технології, зокрема генеративний штучний інтелект та екологічне авіаційне паливо, залучили партнерство з Microsoft, United Airlines та іншими компаніями. Давні підприємства, такі як спільне підприємство DeBeers Debswana та альянс Renault з Nissan, були реструктуризовані.

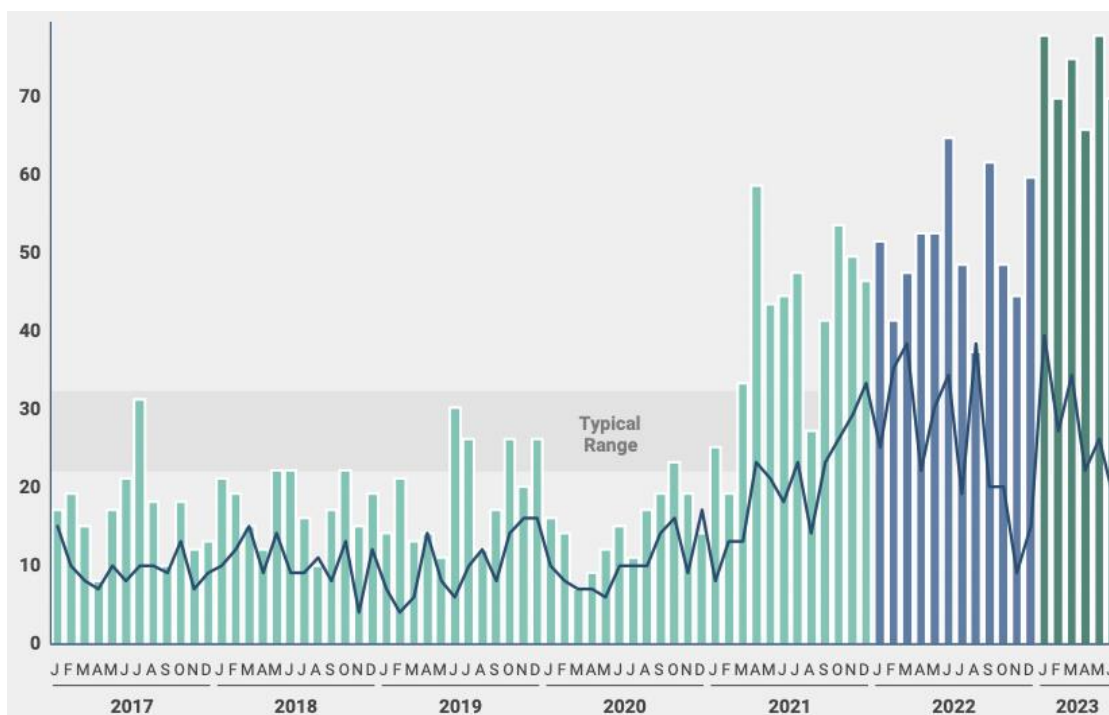


Рисунок 2.4 – Зростання кількості укладання нових угод про СП та реструктуризації у світі за 2017–2023 рр.

Джерело: [43].

Починаючи з 2021 року активність нових спільних підприємств і партнерств зростає. Ця тенденція зберіглася в першому півріччі 2023 року. Обсяги венчурних угод у першому півріччі 2023 року були значно вищими порівняно з першим півріччям 2022 року (рис. 2.4).

Домінування «зелених» спільних підприємств і партнерств тривало, коли компанії об'єднувалися, щоб досягти масштабу та отримати доступ до додаткових можливостей та інновацій у «зелених» технологіях.

Реструктуризація венчурного підприємства, за винятком виходу та припинення діяльності, у першому півріччі 2023 року була приблизно на тому ж рівні, що й у першому півріччі 2022 року. Вихід та припинення діяльності були нижчими, ніж у першому півріччі 2022 року, коли було безпрецедентно багато виходів із російських спільних підприємств. Оскільки автомобільні компанії націлюють свої портфоліо на прискорений перехід на електромобілі, багато з них розкривають або вирішують проблеми, які відволікають увагу.

Одним із рушійних факторів, які призвели до значної спільної діяльності та партнерства в першому півріччі 2023 року, є тенденція до піклування про навколишню середу та екологічність. Діяльність спільних підприємств та партнерств з екологічно чистого авіаційного палива (SAF) розгорнулася на максимальній швидкості. Blue Blade Energy, спільне підприємство United Airlines, Tallgrass і Green Plains, розробить і комерціалізує нову технологію SAF, яка використовує етанол як сировину. Sasol і Topsøe заснують спільне підприємство для розробки, будівництва, володіння та експлуатації заводів SAF, а також для продажу палива SAF, отриманого переважно з невикопної сировини. Diamond Green Diesel Holdings, спільне підприємство Valero Energy і Darling Ingredients, прийняло остаточне інвестиційне рішення щодо проекту SAF, який зробить це підприємство одним із найбільших виробників SAF у світі. Yield10 Bioscience і Mitsubishi, а також Shell і S&W Seed Company окремо співпрацюють у розробці Camelina як низьковуглецевої вихідної олії для

біопалива, включаючи SAF. Velocys і Bechtel співпрацюють у розробці, закупівлі та будівництві проектів SAF згідно генеральної угоди про співпрацю.

Ще одним потужним фактором є розвиток штучного інтелекту. Великі технологічні компанії активно просуваються в сфері генеративного штучного інтелекту через партнерства. Корпорація Майкрософт розширила партнерство з лабораторією штучного інтелекту OpenAI, вклавши багатомільярдні багаторічні інвестиції та співпрацю над спільними ініціативами, які включатимуть штучний інтелект у продукти Microsoft. Десятилітнє спільне підприємство Microsoft і Accenture, Avanade, розширює свою спрямованість на спільну розробку зі своїми власниками індустрії на базі ШІ та функціональних рішень для бізнесу. Материнська компанія Google Alphabet інвестувала в стартап зі штучним інтелектом Anthropic, який працює з Google над обчислювальною потужністю, необхідною для створення та навчання своїх систем ШІ [43].

Отже, СП перейшли на новий рівень, досягнувши та зберігаючи безпрецедентну швидкість протягом останніх 2 років. СП стало обраним для компаній засобом транзакцій для отримання доступу до інновацій та їх комерціалізації, причому нещодавня активність стала найбільш помітною у сфері фінансових послуг, споживчих товарів, продуктів харчування та сільського господарства – об'єднання таких секторів, як науки про життя, охорона здоров'я та технології, які давно покладаються на СП для створення нових продуктів і технологій. Спільні підприємства також стали ключовими для розвитку більш стійкого бізнесу, оскільки помітно, як автовиробники використовують партнерства для створення ланцюжків вартості електромобілів з нуля, а нафтові компанії використовують партнерства для переходу на відновлювані джерела енергії, включаючи вітрову, сонячну та водневу. Очікується, що така тенденція буде зберігатись і надалі.

2.2 Аналіз діяльності спільного підприємства на прикладі компанії Airbus SE

Спільне підприємство Airbus SE (до 2017 року Airbus Industrie) координує спільну діяльність європейських авіабудівників з виробництва та продажу літаків Airbus. У спільному підприємстві беруть участь чотири партнери: Aerospatiale (Франція), DASA (Daimler-Benz Aerospace, Німеччина), British Aerospace (Великобританія) і CASA (Construcciones Aeronauticas SA, Іспанія). Завдання з досліджень, розробок і виробництва були розподілені між партнерами таким чином, щоб уникнути дублювання. Aerospatiale в основному відповідає за розробку і виробництво кабіни пілотів літака і за системну інтеграцію. DASA розробляє і виготовляє фюзеляж, British Aerospace – крила, а CASA – хвостову частину. Остаточне складання здійснюється в Тулузі (Франція) компанією Aerospatiale. На відміну від виробництва, комерційна та управлінська діяльність не була розділена між партнерами. Вся стратегія, маркетинг, продаж і післяпродажне обслуговування покладені на спільне підприємство Airbus SE, яке є єдиним інтерфейсом із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як клієнти. Авіакомпанії-замовники не можуть звертатися безпосередньо до однієї з фірм-партнерів, щоб придбати літак Airbus або обслуговувати свій парк, а повинні мати справу з Airbus SE. Airbus SE, яка є справжньою виробничою компанією, визначає продуктову політику альянсу і розробляє технічні характеристики кожної нової моделі літака, що випускається на ринок. Airbus відстоює точку зору та інтереси альянсу в цілому, навіть перед самими компаніями-партнерами, коли індивідуальні цілі останніх суперечать колективним цілям альянсу.

На рисунку 2.5 показано організацію спільного підприємства Airbus Industrie (Airbus SE після 2017 року) за допомогою моделі і*-стратегічної залежності. Airbus бере на себе дві ролі: Airbus Industrie та спільне підприємство Airbus. Airbus Industrie має справу з запитамі клієнтів, від неї залежить отримання літаків Airbus або послуг з технічного обслуговування. Роль Airbus Joint Venture забезпечує взаємодію чотирьох партнерів (CASA,

Aerospatiale, British Aerospace і DASA), а Airbus Industrie визначає стратегічну політику Airbus, вирішує конфлікти між чотирма партнерами Airbus, захищає інтереси всього альянсу і визначає специфікації нових літаків. Спільне підприємство Airbus координує роботу чотирьох партнерів, гарантуючи, що кожен з них виконує певне завдання у будівництві літаків Airbus: будівництво крил для British Aerospace, будівництво хвостового оперення для CASA, будівництво кабіни пілота і збірка літака для Aerospace і будівництво фюзеляжу для DASA. Оскільки Aerospatiale виконує два різних завдання, вона моделюється у двох ролях: Aerospatiale Manufacturing та Aerospatiale Assembling. Aerospatiale Assembling залежить від кожного з чотирьох партнерів, які отримують різні частини літаків [44].

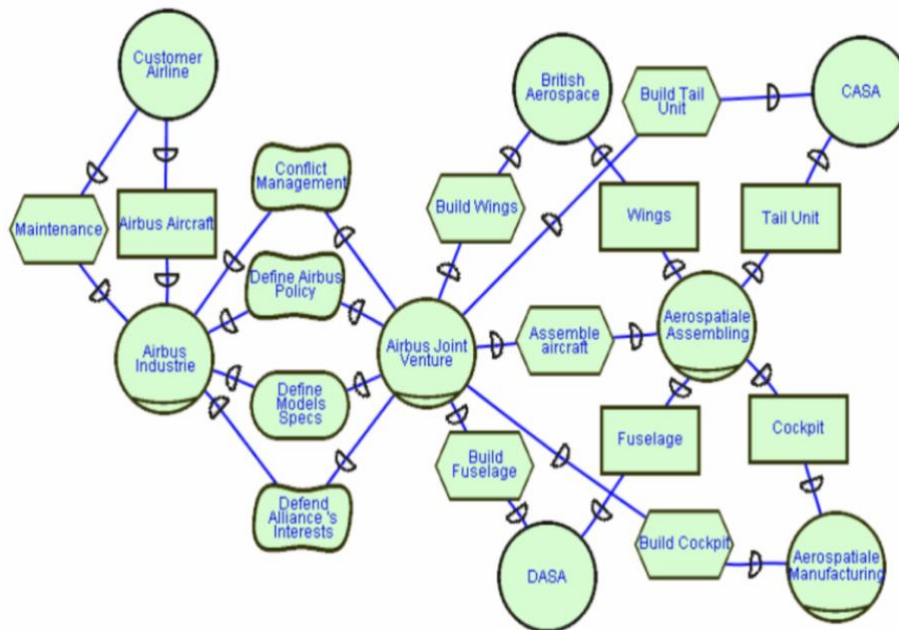


Рисунок 2.5 – Організаційна структура спільного підприємства Airbus SE
Джерело: [44].

Airbus працює в трьох сегментах: Airbus Commercial Aerospace (CA), Airbus Defense & Space (D&S) і Airbus Helicopters (Heli). CA є провідним чинником доходу, який становить 69% загального річного доходу групи в 2022 році так само як і в 2021 році, за ним йдуть D&S з часткою в 19% в 2022 році, що є також незмінним показником з 2021 року, та частка Heli складає 11% у 2022 році (рис. 2.6).

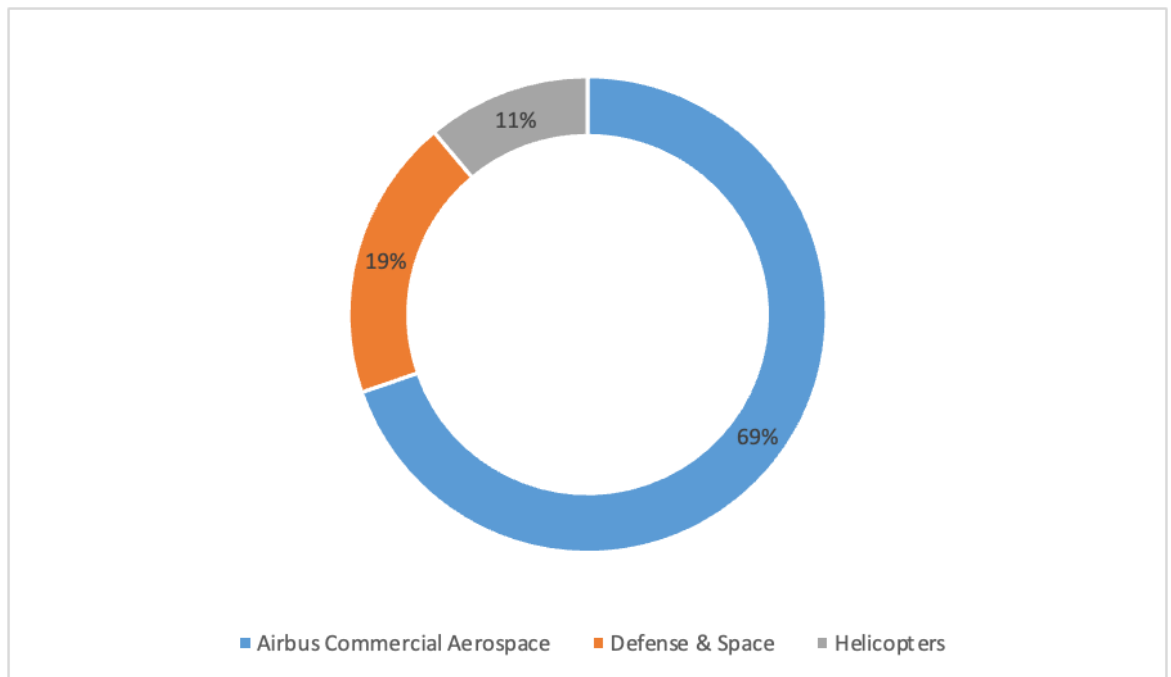


Рисунок 2.6 – Частка доходів Airbus за сегментами

Джерело: розроблено автором на основі [45].

На рисунку 2.7 продемонстровано розподіл доходу компанії за регіонами. Азіатсько-Тихоокеанський регіон є регіоном з найбільшою часткою доходів, 29% у 2022 році проти 26% у 2021 році, за ним йдуть регіон Європа з 31%, що на 2% понизився у порівнянні з попереднім 2021 роком та Північна Америка з 22% проти 24% у 2021 році. Такі регіони, як Середній Схід, Латинська Америка та інші складають разом 19% доходу компанії, маючи такі частки відповідно – 8%, 5% та 6%. Airbus має заводи-виробники в ЄС, Північній Америці та Китаї. Акції Airbus продаються виключно у Франції, Німеччині та Іспанії.

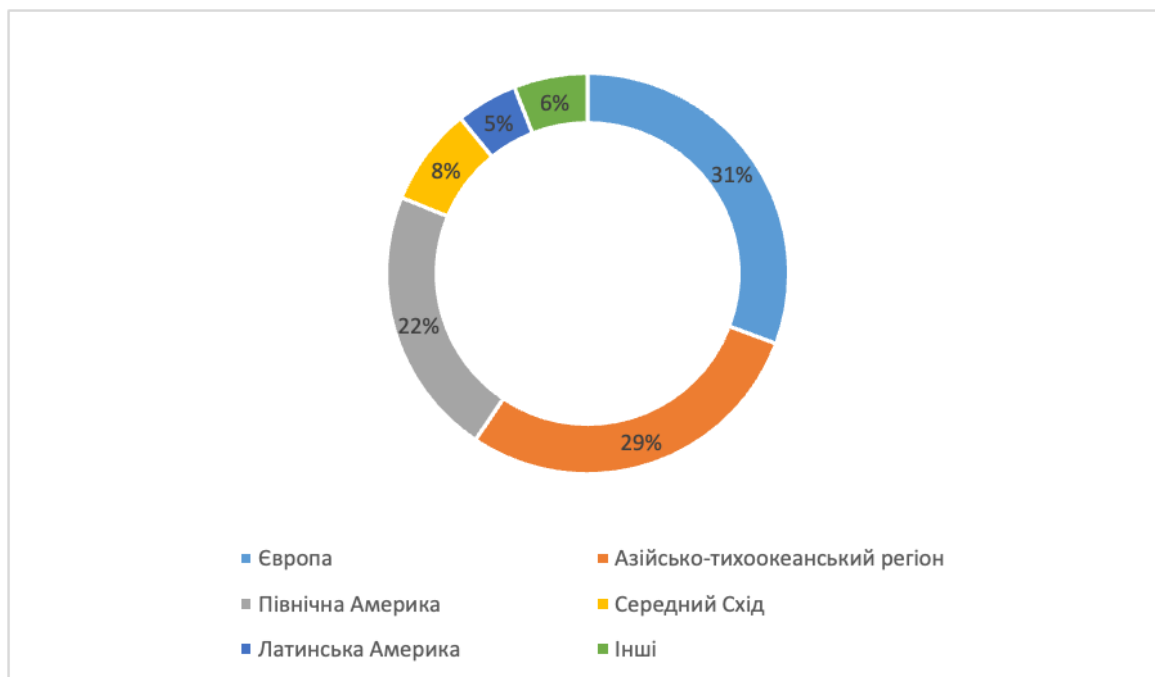


Рисунок 2.7 – Частка доходів Airbus за регіонами

Джерело: розроблено автором на основі [45].

Розглянемо динаміку річного доходу компанії Airbus за період з 2017 по 2022 рік (рис. 2.8). Як можна помітити компанія з 2017 по 2019 рр. мала постійне зростання, збільшивши свій річний дохід з 59,022 млрд. євро у 2017 році до рекордного за аналізовані роки показника у 70,478 млрд. євро в 2019 році. У 2022 році як видно на графіку відбулося різке падіння до 49,912 млн. євро. Головною причиною цьому стала пандемія COVID-19. Як наслідок, медична та економічна криза, а також заходи, вжиті у відповідь на поширення пандемії, в тому числі урядові заходи, обмеження та заборони на поїздки, призвели до значних перебоїв у господарській діяльності та ланцюгу поставок компанії. Як наслідок, це призвело до скорочення річного доходу у 20,566 млрд. євро у порівнянні з попереднім роком. В 2021 та 2022 році ми спостерігаємо поступову позитивну тенденцію до збільшення доходу компанії, адже вона почала оговтуватись від негативних наслідків, спричинених пандемією COVID-19. Так, доходи компанії зросли до 52,149 млрд. євро у 2021 році та згодом до 58,763 млрд. євро у 2022 році.

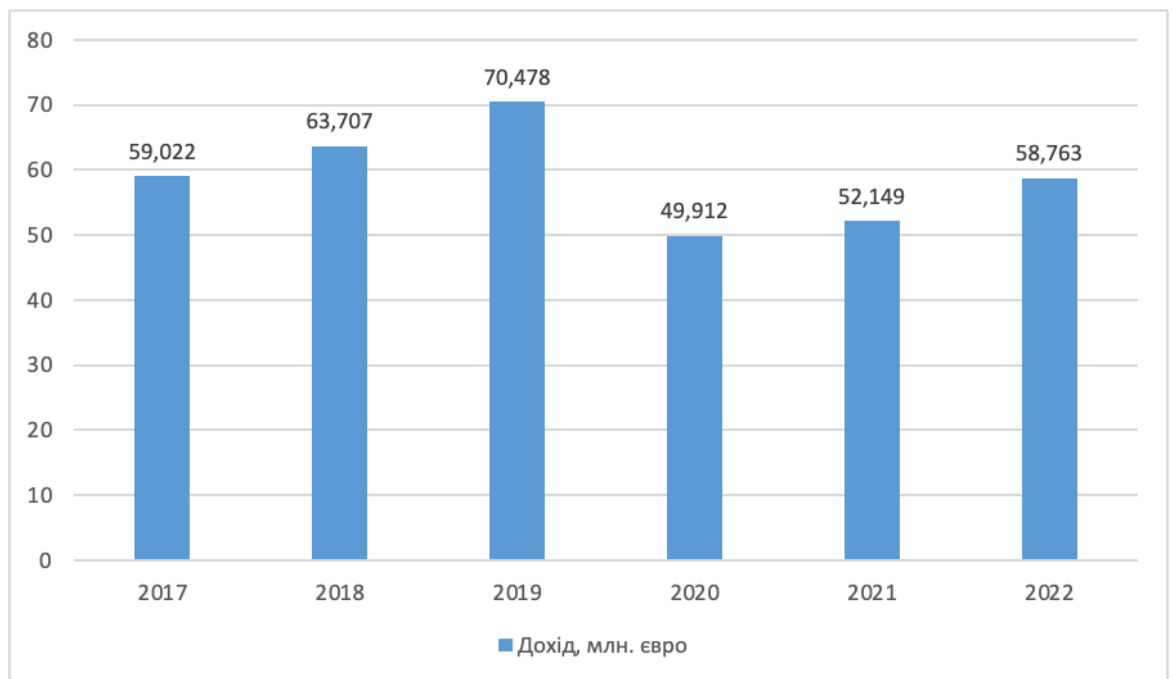


Рисунок 2.8 – Динаміка доходів Airbus за 2017–2022 рр., млрд. євро
Джерело: розроблено автором на основі [46, 47, 48, 49, 50].

Аналіз даних, зазначених у табл. 2.2 для компанії Airbus, описує її фінансовий стан у 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 та 2022 роках. Дані були отримані з Yahoo Finance і містять детальний аналіз фінансового стану компанії. Аналіз фінансових даних наведено в таблиці нижче.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових даних компанії Airbus за період з 2017 по 2022 рр., млрд. євро

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Поточні активи	59,79	58,4	56,72	58,4	55,8	63,0
Поточні зобов'язання	56,03	60,54	62,38	49,77	47,81	52,6
Товарні запаси	31,46	28,31	27,91	27,29	25,17	27,16
Готівка	12,79	1,87	1,65	4,27	1,96	3,69
Дебіторська заборгованість	8,36	10,4	0,32	4,01	5,64	4,91
Загальні активи	113,94	115,2	114,41	110,1	107,05	115,94
Загальна сума зобов'язань	100,59	105,48	108,42	103,64	97,57	102,96
Загальний капітал	13,35	9,72	5,99	6,46	9,49	12,98
Продажі	63,71	70,48	70,48	49,91	52,15	58,76
Собівартість проданих товарів	59,16	54,92	59,97	44,25	42,52	48,2

Операційний прибуток	4,25	4,73	1,45	-0,69	5,38	5,49
Чистий прибуток	10,65	3,05	-1,36	-1,13	4,21	4,25
Операційний грошовий потік	4,44	2,32	3,75	-5,42	4,64	6,29

Джерело: розроблено автором на основі[51].

Фінансові дані свідчать про коливання результатів діяльності компанії з 2017 по 2022 рік. Оцінка поточних активів компанії вказує на зменшення з 59,79 млрд. євро у 2017 році до 58,40 млрд. євро у 2018 році та 56,72 млрд. євро у 2019 році. Поточні активи ще більше зросли до 58,40 млрд. у 2020 році, дещо понизились у 2021 році до 55,8 млрд. євро та знову зросли до 63 млрд. євро у 2022 році. Баланс грошових коштів компанії зростає і падає залежно від основних притоків і відтоків, що впливають на поточні активи [52].

Поточні зобов'язання компанії зросли з 56,03 млрд. євро у 2017 році до 60,54 млрд. євро у 2018 році та 62,37 млрд. євро у 2019 році, а потім знизилися до 49,77 млрд. євро у 2020 році. Зменшення поточних зобов'язань, як видно у 2020 та 2021 роках, пов'язане з інкорпорацією фінансування, що означає те, що фірма виплатила заборгованість дистриб'юторам.

Запаси компанії скоротилися до 31,46 млрд. євро у 2017 році, 28,31 млрд. євро у 2018 році, 27,91 млрд. євро у 2019 році, 27,29 млрд. євро у 2020 році та 25,17 млрд. євро у 2021 році. Зменшення запасів вказує на те, що Airbus має низькі механізми для перетворення своєї продукції на готівку. Крім того, фірма має більше шансів поширювати високі витрати на зберігання та обслуговування. Зменшення запасів також означає, що Airbus може виробляти менше продукції, ніж очікується [52].

Оцінка рівня готівкових коштів компанії показує зниження з 12,79 млрд. євро у 2017 році до 1,87 млрд. євро у 2018 році, 1,65 млрд. євро у 2019 році та збільшення до 4,27 млрд. євро у 2020 році. Зменшення рівня грошових коштів пов'язане з виплатою значних сум заборгованості організації перед постачальниками, фінансовими установами та урядом за минулі бізнес-транзакції. Збільшення рівня грошових коштів пояснюється значним

зростанням продажів, стягненням простроченої заборгованості та ефективними механізмами контролю за витратами.

Дебіторська заборгованість Airbus коливалася в межах 8,36 млрд. євро у 2017 році, 10,4 млрд. євро у 2018 році, 0,32 млрд. євро у 2019 році, 4,01 млрд. євро у 2020 році, 5,64 у 2021 році та 4,91 у 2022 році. Airbus міг би переглянути свою кредитну політику, щоб гарантувати значну інкасацію дебіторської заборгованості. Зростання дебіторської заборгованості пояснюється своєчасним отриманням грошових коштів від боржників. Також зростання дебіторської заборгованості пов'язане зі збільшенням грошових коштів і визначенням реальної кредитоспроможності боржників.

Загальні активи компанії коливалися між 113,94 млрд. євро у 2017 році, 115,20 млрд. євро у 2018 році, 114,41 млрд. євро у 2019 році, 110,10 млрд. євро у 2020 році, 107,05 млрд. євро у 2021 році та 115,94 млрд. євро у 2022 році. Удосконалення системи управління запасами є підходящим механізмом, який може гарантувати збільшення загальних активів. Крім того, вдосконалення моделей корпоративної ефективності гарантує значне зростання у стовпчику загальних активів. Зменшення загальних активів пов'язане зі значним зниженням рівня продажів.

Загальні зобов'язання компанії зросли зі 100,59 млрд. євро у 2017 році до 105,48 млрд. євро у 2018 році та 108,42 млрд. євро у 2019 році. Загальна сума зобов'язань зменшилася до 103,64 млрд. євро у 2020 році та 97,57 млрд. євро у 2021 році. Зменшення загального обсягу зобов'язань пояснюється значним використанням фінансування, що призводить до відтоку грошових коштів. Крім того, зменшення загальних зобов'язань означає, що фірма виплатила суму заборгованості постачальникам.

Загальна сума власного капіталу становила 13,35 млрд. євро у 2017 році, 9,72 млрд. євро у 2018 році, 5,99 млрд. євро у 2019 році, 6,46 млрд. євро у 2020 році, 9,49 млрд. євро у 2021 році та 12,98 млрд. євро у 2022 році.

Рівень продажів склав 63,71 млрд. євро у 2017 році, 70,48 млрд. євро у 2018 та 2019 роках, 49,91 млрд. євро у 2020 році, 52,15 млрд. євро у 2021 році та

58,76 млрд. євро у 2022 році. Висока присутність на ринку є відповідним механізмом, що гарантує високий рівень продажів для Airbus SE.

Крім того, собівартість проданих товарів становила 59,16 млрд. євро у 2017 році, 57,92 млрд. євро у 2018 році, 59,97 млрд. євро у 2019 році, 44,25 млрд. євро у 2020 році, 42,52 млрд. євро у 2021 році та 48,2 млрд. євро у 2022 році. Зниження собівартості продажів пов'язане з пандемією COVID-19.

Показник операційного прибутку становив 4,25 млрд. євро у 2017 році, 4,73 млрд. євро у 2018 році, 1,45 млрд. євро у 2019 році, -0,69 млрд. євро у 2020 році, 5,38 млрд. євро у 2021 році та 5,49 млрд. євро у 2022 році. Від'ємний показник операційного прибутку у 2020 році обумовлений пандемією COVID-19 та свідчить про збиток, що понесла компанія в наслідок цього.

Чистий прибуток склав 10,65 млрд. євро у 2017 році, 3,05 млрд. євро у 2018 році, -1,36 млрд. євро у 2019 році, -1,13 млрд. євро у 2020 році, 4,21 млрд. євро у 2021 році та 4,25 млрд. євро у 2022 році. У 2019 році компанія зазнала рекордних збитків у 1,36 млрд. євро, заплативши штрафи Франції, Великобританії та США в рамках мирової угоди з врегулювання звинувачень компанії у корупції. Зменшення чистого прибутку є наслідком скорочення доходів та зростання рівня витрат в результаті пандемії COVID-19 у 2020 році.

Грошовий потік від операційної діяльності склав 4,44 млрд. євро у 2017 році, 2,32 млрд. євро у 2018 році, 3,75 млрд. євро у 2019 році, -5,42 млрд. євро у 2020 році, 4,64 млрд. євро у 2021 році та 6,29 млрд. євро у 2022 році. Зменшення грошового потоку від операційної діяльності є наслідком скорочення виручки та зростання корпоративних витрат.

Проаналізувавши фінансовий стан компанії Airbus SE, можна зробити висновок, що у 2020 році внаслідок пандемії COVID-19, компанія зазнала значних втрат через зменшення обсягу виробництва, проте як свідчать дані у 2021 та 2022 рр. відновивши свої потужності, Airbus змогла вибратися з цієї кризи та збільшити продажі й прибуток.

Наступним важливим показником є показник інвестицій, що обліковуються за методом участі в капіталі. У 2022 році цей показник

збільшилися на 395 млн. євро до 2,067 млрд. євро у порівнянні з 2021 роком (рис. 2.9).

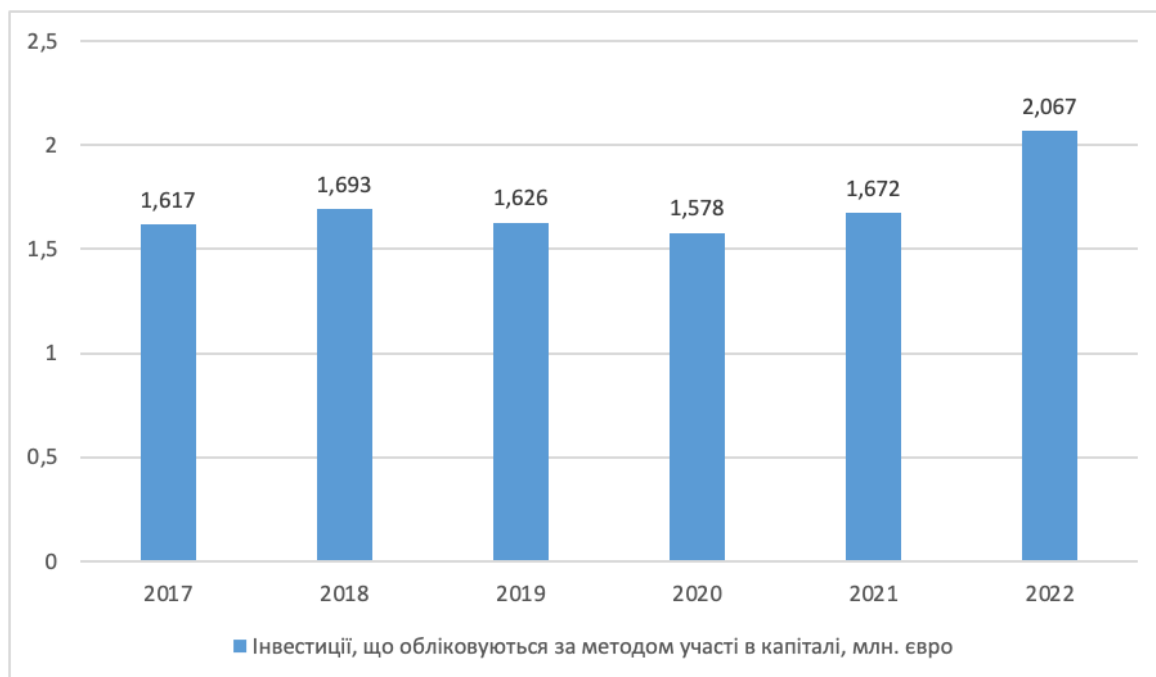


Рисунок 2.9 – Динаміка інвестицій компанії Airbus, що обліковуються за методом участі в капіталі за 2017–2022 рр., млрд. євро

Джерело: розроблено автором на основі [46, 47, 48, 49, 50].

Ці інвестиції в основному включають інвестиції в акціонерний капітал Ariane Group, MBDA та ATR GIE, які є спільними підприємствами Airbus.

Спільні підприємства, в яких компанія має частку участі, структуровані як окремі зареєстровані компанії. Згідно з договорами про спільну діяльність, для здійснення всіх видів діяльності необхідна одностайна згода всіх сторін договору. Компанія та її партнери мають права на чисті активи цих підприємств відповідно до умов договорів про спільну діяльність.

Частка компанії в участі у її спільних підприємствах, яка обліковується за методом участі в капіталі, наведена в сукупності в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3 – Зміни балансової вартості інвестицій компанії Airbus у свої спільні підприємства 2021–2022 рр., млн. євро

	2021	2022
Балансова вартість інвестицій на 1 січня	1,367	1,471
Нові спільні підприємства	49	0

Частка в результатах поточної діяльності	73	99
Частка в іншому сукупному доході	116	173
Отримані протягом року дивіденди	(70)	(99)
Збільшення капіталу (зменшення)	76	36
Зміни в консолідації	(28)	0
Інше	6	(112)
Балансова вартість на 31 грудня	1,471	1,686

Джерело: розроблено автором на основі [50].

Індивідуально суттєвими спільними підприємствами компанії є Ariane Group, Париж (Франція), MBDA S.A.S., Париж (Франція) та ATR GIE, Бланьяк (Франція).

Ariane Group – це спільне підприємство, у якому 50% акцій належить Airbus та Safran. Ariane Group є головною компанією в групі, що складається з декількох дочірніх та афілійованих компаній, таких як: APP, Arianespace, Eurocryospace, Europropulsion, Nuclétudes, Pyroalliance, Regulus і Sodern. Ariane Group успадкувала багатий портфель продуктів і послуг, що дозволяє їй надавати інноваційні та конкурентоспроможні рішення численним клієнтам по всьому світу. У 2022 році Ariane Group зазнала сильного впливу кризи в Україні. З 24 лютого 2022 року всі рейси кораблів «Союз», що здійснюються компаніями Arianespace і Starsem, були скасовані. Крім того, Ariane Group оголосила про перенесення першого польоту ракети-носія Ariane 6 на кінець 2023 року. Станом на 31 грудня 2022 року компанія володіє 37,5% акцій компанії MBDA, яка є спільним підприємством між Airbus, BAE Systems та Leonardo. MBDA пропонує можливості ракетних систем, які охоплюють весь спектр рішень для домінування в повітрі, наземної протиповітряної оборони і морської переваги, а також передові технологічні рішення для ведення бойових дій на полі бою. ATR GIE виробляє сучасні турбогвинтові літаки. Це спільне підприємство, в якому Leonardo і Airbus володіють 50% акцій. І Leonardo, і Airbus надають планера, які збираються ATR GIE у Франції. Учасники ATR

GIE мають юридичне право на отримання виключно вигод і несуть відповідальність за зобов'язаннями спільного підприємства. ATR GIE зобов'язана перераховувати свої грошові кошти кожному учаснику спільного підприємства [50].

Таким чином, компанія Airbus SE у 2020 році внаслідок пандемії COVID-19 зазнала значний втрат через зменшення обсягу виробництва, проте як свідчать дані у 2021 та 2022 рр. відновивши свої потужності, Airbus змогла вибратися з цієї кризи та збільшити продажі й прибуток. Компанія має декілька суттєвих спільних підприємств, в які компанія збільшує інвестування, як показує динаміка за 2017–2022 рр.

2.3 SWOT та PESTLE-аналіз компанії Airbus SE

Як вже було сказано, Airbus – це велика європейська аерокосмічна корпорація, яка проектує, виробляє і продає комерційні літаки, вертольоти і космічні системи, що стала одним з крупніших і найбільш впізнаваних гравців у світовій аерокосмічній галузі. Щоб зрозуміти, що допомагає Airbus необхідно проаналізувати, як зовнішнє середовище впливає на діяльність компанії, за допомогою PESTLE-аналізу (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – PESTLE-аналіз компанії Airbus

Політичні фактори	Економічні фактори
Посилені глобальні загрози безпеці; Війна в Україні.	Збільшення попиту на авіаперевезення через економічне зростання; Вплив пандемії COVID-19 на аерокосмічну галузь та ланцюжок поставок; Інфляція.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Дефіцит кваліфікованої технологічної робочої сили на розвинених ринках; Тенденція щодо корпоративної соціальної відповідальності.	Діджиталізація послуг для розширення; Технологічні інновації в космічному сегменті.

Юридичні фактори	Екологічні фактори
Захист інтелектуальних прав; Розгалужене експортне законодавство в різних операційних зонах; Система дотримання антиконкурентного законодавства.	Глобальна тенденція прагнення до сталого розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі [50, 60, 61, 62, 63, 64, 65].

Політичні фактори:

- посилення глобальних загроз безпеці. Спостерігається зростання регіональної та глобальної напруженості через несприятливі геополітичні події та загрозу тероризму, що призвело до збільшення витрат на оборону. У зв'язку з цим прогнозується середньорічне зростання оборонного сектору. Держави продовжуватимуть інвестувати в оборону, що сприятиме зростанню доходів сектору та збільшенню можливостей для Airbus.

- вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року та пов'язані з цим обмеження експортного контролю та міжнародні санкції проти Росії, Білорусі та деяких російських юридичних і фізичних осіб призвели до порушення діяльності компанії, її операцій, управління даними та ланцюга поставок. Після введення обмежень та санкцій з експортного контролю з боку ЄС, Великої Британії, США та інших країн, які мають відношення до діяльності Компанії, у березні 2022 року Компанія оголосила про призупинення поставок літаків та послуг з підтримки російським замовникам, а також постачання запасних частин, обладнання та програмного забезпечення до Росії. Компанія дотримується всіх застосовних норм і санкцій щодо своїх об'єктів і операцій у Росії. Компанія також опосередковано підпадає під дію санкцій через своє партнерство у спільному підприємстві Ariane Group. Arianespace здійснила та отримала передоплату за програму «Союз», через яку Роскосмос вирішив призупинити запуски ракет, якими керує Arianespace. З двома з цих клієнтів досягнуто домовленостей щодо отриманих передоплат. Переговори з рештою замовників знаходяться на стадії просування. Через вищезазначені обмеження та санкції у сфері експортного контролю Компанія не змогла поставити два літаки, які раніше були зареєстровані як продані станом на 31 грудня 2021 року.

Як наслідок, відповідні доходи та маржа були списані з балансу станом на 31 березня 2022 року. Ці літаки були перепродані у другому кварталі 2022 року [50].

Економічні фактори:

- збільшення попиту на авіаперевезення через економічне зростання. Попит на пасажирські літаки залежить від економічного зростання регіону. Глобальне економічне зростання збільшить інвестиції в розвинених країнах і посилить присутність на ринку в країнах, що розвиваються, що може допомогти в масштабуванні бізнесу і збільшенні доходів. Підвищення доступності квитків та вищий рівень доходів середнього класу призведе до зростання сегменту комерційних літаків.

- вплив пандемії COVID-19 на аерокосмічну галузь та ланцюжок поставок. Вплив COVID-19 був значно більшим на аерокосмічну галузь, особливо на малих і середніх постачальників, порівняно з іншими галузями. Зниження попиту, перебої в постачанні, фінансовий тиск і втрата робочої сили негативно вплинули на діяльність галузі. Компанія Airbus зазнала кількох скасування замовлень через скорочення авіаперевезень. У 2022 році COVID-19 продовжував впливати на бізнес компанії, особливо на її продажі та діяльність у Китаї [50].

- протягом 2022 року компанія зазнала збільшення витрат на оплату праці через підвищення заробітної плати, а також через розподіл виняткових премій, наданих працівникам, щоб допомогти їм протистояти інфляції та енергетичній кризі. Крім того, компанія також зіткнулася зі збільшенням витрат на сировину та енергію [50].

Соціальні фактори:

- дефіцит кваліфікованої технологічної робочої сили на розвинених ринках. Зростає кількість працівників аерокосмічної та оборонної промисловості, які виходять на пенсію, а середній вік працівників аерокосмічної галузі становить 47 років. Західні економіки спостерігають деградацію нових інженерних талантів. З постійним зростанням попиту на

кваліфіковану робочу силу ця ситуація лише погіршуватиметься. Залучення та утримання нових професіоналів у цій галузі стане ще більш складним завданням. У звіті за 2017 рік компанія Airbus підкреслила зростаючу потребу у фахівцях з кібербезпеки і науки про дані. Airbus буде змушений співпрацювати із зовнішніми організаціями, щоб отримати необхідний набір навичок і можливостей [60].

- на тлі зростання тенденції щодо корпоративної соціальної відповідальності Airbus здійснює різні ініціативи з корпоративної соціальної відповідальності для забезпечення інклюзивності та рівності у наданні якісної освіти та можливостей навчання впродовж життя в аерокосмічній та інших галузях. Компанія заохочує вивчення науки, технологій, інженерії та математики, спостерігаючи за реальними проектами, такими як марсохід EхоMars. Допомогає соціально незахищеним студентам знайти можливості для кар'єрного зростання, залучаючи своїх співробітників до волонтерських ініціатив на місцевих майданчиках.

Технологічні фактори:

- діджиталізація для розширення. Airbus має платформу Quantum для безперешкодної цифровізації проектування, виробництва та експлуатації. В процесі експлуатації використовується аналіз даних для покращення та прискорення зворотного зв'язку. Виробничі операції стають більш ефективними завдяки цифровому цеху за рахунок вдосконалення ланцюжка поставок. Ланцюги доданої вартості даних фіксують досвід кінцевого користувача і допомагають уявити продукт за допомогою даних. Діджиталізація, керована програмою Quantum, допоможе досягти операційної ефективності та у розробці нових продуктів [61].

- технологічні інновації в космічному сегменті. Airbus пропонує найкращі у своєму класі технології в космічному сегменті з еталонними характеристиками. Це допомагає створювати додаткову вартість у цьому сегменті, що дає йому конкурентну перевагу над такими компаніями, як Boeing, і сприяє збільшенню їхньої частки на ринку. Електрифікація та технології

автономного польоту дозволять використовувати системи вертикального зльоту та посадки (VTOL). Airbus Aerial була створена для розробки ламінарного обтікача Airbus A340 «BLADE», який розвиває послуги з обробки зображень за допомогою безпілотних і супутникових технологій. Це також зменшить тертя крила на 50% і викиди CO₂ на 5% [62].

Юридичні фактори:

- відсутність прав інтелектуальної власності може негативно вплинути на продукцію та послуги компанії. Ексклюзивність розробок і продукції Airbus залежить від патентів, авторських прав, торгових марок, законів про конфіденційність комерційної таємниці та угод з працівниками, клієнтами, постачальниками і третіми сторонами. Встановлення прав інтелектуальної власності на продукцію, послуги та операції має важливе значення для збереження конкурентної частки ринку. У багатьох країнах, де Airbus не зміг цього зробити, це може призвести до небажаного розповсюдження технологій через копіювання або використання третіми сторонами. Позови про порушення прав інтелектуальної власності можуть порушити виробництво, оскільки воно займає багато часу, збільшити витрати і призвести до фінансових втрат у разі програшу, оскільки штрафи, судові заборони і пені є величезними, завдаючи подальшої шкоди репутації і доходам.

- розгалужене експортне законодавство в різних операційних зонах. Глобальна присутність Airbus свідчить про його залежність від експорту, що накладає на нього обмеження, ліцензування та вимоги експортного контролю при експорті за межі зони виробництва. Особливо це стосується Великої Британії, Франції, Німеччини та Іспанії, де компанія зосередила основну частину виробництва військової продукції та послуг. Якщо експортний контроль стане більш обмежувальним, ліцензійні закупівлі стануть жорсткішими, або закони про санкції, запроваджені національними/регіональними органами влади, стануть несумісними з планами зростання Airbus, то це вплине на здатність Airbus виконувати контракти. Невизначеність у зовнішній політиці, нові режими санкцій через інтереси

національної безпеки або геополітичні зміни можуть негативно вплинути на фінансовий стан і результати діяльності. Вихід на нові ринки та розробка нових продуктів також залежить від експортного законодавства та його своєчасного затвердження і сертифікації.

- система дотримання антиконкурентного законодавства. Дотримання антикорупційних законів і правил у юрисдикціях, де працює Airbus, є обов'язковим. Випадки порушення чинного законодавства, етичних норм з боку компанії, її співробітників або третіх осіб, що діють від її імені, збільшують відповідальність Airbus і негативно впливають на фінансову стійкість. У 2016 році Управління по боротьбі з серйозним шахрайством Великобританії виявило порушення в експортному кредитному фінансуванні клієнтів Airbus, що призвело до розслідування шахрайства, хабарництва та корупції в цивільному авіаційному бізнесі Airbus. Це може призвести до тимчасового призупинення експортного кредитного фінансування. Несприятливий вердикт може значно збільшити адміністративну, цивільну або кримінальну відповідальність, призупинення і навіть відсторонення від державних або недержавних контрактів, що може негативно вплинути на продажі. Таким чином, бізнес-практика повинна бути приведена у відповідність до антимонопольного законодавства, щоб уникнути будь-яких грошових втрат [63].

Екологічні фактори:

- глобальна тенденція прагнення до сталого розвитку. Airbus має амбітні цілі на 2050 рік. Вони спрямовані на усунення викидів парникових газів, нульові викиди в повітря і воду, нульові відходи на звалищах і скорочення споживання природних ресурсів до мінімуму. Програма націлена на максимальну додану вартість з мінімальним впливом на клімат, викиди в атмосферу та шум протягом усього життєвого циклу продукту. Вона спрямована на відведення відходів від захоронення та спалювання і поглинання якомога більшого негативного впливу на навколишнє середовище шляхом створення програм технічного обслуговування та реабілітації. Це підвищить

надійність та зменшить витрати на воду. Заходи щодо сталого розвитку компанії підвищують цінність бренду, зменшують операційні витрати та підвищують прибутковість [64].

- хоча всі інші сектори повинні відповідати вимогам сталого розвитку, авіаційна промисловість була звільнена від цього. Однак такі компанії, як Airbus, рухаються в напрямку сталої авіації, виробляючи літаки, які можуть літати на водні. Airbus співпрацює з такими компаніями, як Air France, щоб досягти сталості. У лютому 2022 року компанія підписала меморандум про взаєморозуміння з Korean Air, Air Liquide S.A. та Incheon International Airport Corporation з метою розвитку системи постачання та аеропортової інфраструктури для комерційних літаків на водневих двигунах у Південній Кореї [65].

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз компанії Airbus

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сильний поштовх у сфері виробництва комерційних літаків; конкурентоспроможний портфель завдяки великому портфелю замовлень; стратегічні напрямки для нарощування виробництва; глобальний гравець з провідною часткою ринку.	Невисокі показники в оборонно-космічному секторі; невисокий попит на гелікоптери; порушення вимог законодавства, що призводять до корупційних розслідувань; конфлікти з партнерами.
Можливості	Загрози
Можливості зростання в розвинених економіках; геополітична ситуація, що підвищує попит на продукцію оборонної та космічної промисловості; зростаючий попит на безпілотні авіаційні системи; покращення навколишнього середовища.	Ризики кібербезпеки; жорстка конкуренція з боку інших глобальних гравців; невідомі дії постачальників; вплив пандемії COVID-19.

Джерело: розроблено автором на основі [46, 48, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 66].

У таблиці 2.5 наведено основні сильні та слабкі сторони компанії Airbus, можливості та загрози. Тепер розглянемо кожен аспект детальніше. Серед сильних сторін компанії можна виділити такі 5 пунктів:

- конкурентоспроможний портфель завдяки великому портфелю замовлень. 75% портфелю замовлень Airbus припадають на міжнародні

операції, які посилюють зусилля компанії з глобалізації та розширення присутності на світовому ринку. У 2020 році Airbus накопичив різноманітний портфель замовлень на 7184 комерційні літаки, що дало компанії потужний комерційний імпульс зі швидшими річними темпами поставок. Це також дає компанії конкурентну перевагу та посилює її присутність на ринку. Значний портфель замовлень забезпечує вищі доходи, ліквідність та кращий кредитний рейтинг, що у свою чергу підвищує довіру інвесторів до компанії та надає доступ до довгострокового хеджування [48].

- стратегічно важливі напрямки для нарощування виробництва. Airbus має велику ринкову базу по всьому світу завдяки своїм стратегічним планам нарощування виробництва. Компанія робить свої гелікоптери та літаки більш конкурентоспроможними на світовому ринку завдяки постійному скороченню витрат, революційним інноваціям для збільшення доданої вартості та створення цінності. Оборонний сегмент зараз більше будується на високоефективних напрямках бізнесу, таких як ракети, пускові установки, бойові та транспортні літаки, оскільки деякі з них підтримуються державним фінансуванням. Airbus розширює свою глобальну присутність, підвищуючи продуктивність за рахунок розвитку передових технологій для надання послуг з більш тривалим життєвим циклом, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

- сильний поштовх у сфері виробництва комерційних літаків. Airbus розробив різноманітну лінійку літаків для задоволення унікальних потреб різних географічних регіонів. Сильний імпульс обумовлений глобальною присутністю, різноманітною клієнтською базою та універсальністю повітряних суден, бортових систем, кабін та особливостей управління, що оптимізує витрати авіакомпаній.

- глобальний гравець з провідною часткою ринку. Airbus має широку глобальну присутність в Європі, Америці, Африці, на Близькому Сході та в Азії. У 2020 році його чиста ринкова частка становила 62%. Лідерство на ринку

допомагає використовувати ноу-хау в сфері цивільного авіабудування в усьому світі [54].

Слабкими сторонами було виділено:

- порушення вимог законодавства, що призводять до корупційних розслідувань. Аерокосмічна та оборонна галузь стикається з численними правовими та регуляторними бар'єрами. Це призвело до різноманітних звинувачень компанії Airbus з боку регуляторних органів у неточному проведенні тендерів, приховуванні ролі сторонніх осіб у виграші контрактів, використанні антиконкурентного законодавства та звинувачень у хабарництві. У Великій Британії та Франції Airbus звинувачують у приховуванні ролі посередників у кількох контрактах на поставку комерційних літаків та військової техніки, які були укладені з компанією. Розслідування, що тривають у Німеччині, Відні та США з питань дотримання законодавства, пов'язані з дорогими і тривалими юридичними процедурами. Це погано відображається на етиці та бренді Airbus, що впливає на отримання нових замовлень, може призвести до анулювання існуючих замовлень та експортних ліцензій або великих штрафів [55, 56].

- невисокі показники в оборонному та космічному сегменті. Дохід оборонно-космічного сегменту Airbus впав на 3% у 2017 році. Це сталося через значне падіння на 42% надходження замовлень. Це також пов'язано зі слабким попитом на великі телекомунікаційні супутники та невизначеністю щодо оптимального терміну експлуатації супутників, які компанія виробляє. Значні скорочення продажів в цьому сегменті призвели до продажу активів, і зараз він значно зменшився, що загально послаблює існуючу виробничу лінію [46].

- невисокий попит на гелікоптери. Відбувається менша кількість поставок, через що компанія навіть була змушена припинити продажі Vector Aerospace через складне та конкурентне бізнес-середовище. Виробництво H120 Colibri вже зупинилося через стагнацію попиту. Ймовірність скасування замовлень та відтермінування замовлень на гелікоптери від клієнтів є високою, оскільки ціни на нафту стрімко зростають, що спричиняє нестабільність у часі

відновлення ринку. Компанія також стикається зі звинуваченнями в корупції через порушення при проведенні тендерів в таких країнах, як Індія (яка замовила 14 двомоторних надпотужних вертольотів). Це може зірвати будь-які подальші замовлення до винесення вердикту і ще більше знизити попит [57].

- конфлікт з партнером, а саме з Qatar Airways, що може зашкодити фінансовому стану компанії. Понад два роки Airbus та Qatar Airlines перебувають у скандалі. Генеральний директор Qatar Airlines Акбар Аль Бейкер завжди публічно критикував Airbus або відмовлявся отримувати замовлення через поверхневі дефекти на літаках. Airbus терпів таке ставлення, оскільки авіакомпанія була одним з його найкрупніших клієнтів. Однак наприкінці 2020 року компанія Airbus вирішила запропонувати Катару відправити літаки на свої основні потужності в Тулузі, Франція, де він надалі оцінить ситуацію дати відсіч після того, як авіакомпанія поскаржилася на відшаровану фарбу на літаку Airbus A350. Ситуація між двома сторонами погіршилася, коли Qatar Airlines припинила експлуатацію 21 з 53 літаків A350 через анулювання їхніх сертифікатів льотної придатності місцевими регуляторами і відмовилася приймати нові літаки на замовлення. У грудні 2021 року авіакомпанія звернулася до Високого суду Лондона, щоб отримати компенсацію в розмірі близько 700 мільйонів доларів. У відповідь на це авіабудівник скасував замовлення Катару на 50 літаків A321 і 2 літаки A350 [58].

Серед можливостей розвитку компанії можна назвати:

- можливості зростання в розвинених країнах та країнах, що розвиваються. Попит на авіаційні, супутникові та оборонні рішення Airbus зростає в міру того, як люди, бізнес і громади інтегруються з процесом глобалізації, а торгівля і туризм зростають. Згідно з прогнозом глобального ринку Airbus на 2017–2036 роки, очікується, що авіаперевезення зростатимуть на 3,2% на рік у розвинених ринках, таких як Північна Америка та Західна Європа. Очікується, що він подвоїться в Китаї, який має великі повітряні вузли і попит на великогабаритні літаки Airbus, ОАЕ та Індії. Лінійка двофюзеляжних літаків Airbus Commercial Aircraft може сприяти сталому зростанню Airbus,

якщо Airbus скористається можливостями розширення з цими лоукостами. Розширення послуг комерційних літаків може збільшити доходи, оскільки вони мають низькі експлуатаційні витрати і більшу доступність для операторів, тому можуть стати рушійною силою ринку.

- геополітична ситуація, що підвищує попит на продукцію оборонної та космічної промисловості. Проникнення на ринок і частка оборонного і космічного сегменту Airbus є низькими, а геополітична ситуація у світі підвищує попит на продукцію сектору, в якому працює компанія, тому Airbus може прагнути до лідерства на ринку, розширюючи свій основний асортимент продукції, а також збільшуючи кількість послуг і діджиталізацію. Це забезпечить більший зв'язок і автоматизацію, зменшить операційні витрати і збільшить норму прибутку. Вона може використати своє лідерство на ринку та клієнтську базу в Європі для посилення присутності на ринку в інших географічних регіонах.

- зростаючий попит на безпілотні авіаційні системи. Комерційний попит на БПЛА зростатиме як на рівні продуктів, так і на рівні послуг, оскільки все більше країн шукають рішення і послуги для забезпечення безпеки, покращення мережевого зв'язку, спостереження, розвідки, виконання бойових завдань і військових місій. Тому ця технологічна компонента є однією з можливостей для компанії для розвитку даної ланки виробництва та збуту її продукції.

- покращення навколишнього середовища. Світова тенденція щодо піклування про навколишнє середовище відкриває перед компаніями нові можливості впровадження сучасних інноваційних технологій з метою прагнення до сталого розвитку. Так, компанія Airbus у лютому 2022 року підписала меморандум про співпрацю з Korean Air (KAL), Air Liquide S.A. та Інчхонською міжнародною аеропортовою корпорацією щодо розробки системи постачання та аеропортової інфраструктури для комерційних літаків на водневому паливі в Південній Кореї, які не викидають шкідливих речовин у навколишнє середовище. За даними KAL, Airbus планує комерціалізувати

літаки на водневому паливі до 2035 року. Партнерство базується на спільному прагненні розвивати інноваційний авіаційний сектор, який підтримує мету Південної Кореї досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року [59].

Основними загрозами є:

- ризики кібербезпеки. Зростаюче використання ІТ збільшує ризик кібератак, які можуть бути зумовлені навмисними та ворожими, випадковими або недбалими факторами. Це загрожує інформаційним та комунікаційним системам, оскільки використання хмарних сервісів та Інтернету речей зросло. Це може бути промислове шпигунство, саботаж систем, витік конфіденційних даних, персональних даних та інтелектуальної власності, а також пошкодження і втрата даних. Якщо атакують системи управління, це ставить під загрозу виробництво. Вона може зашкодити репутації Airbus, якщо бізнес-дані та інформація потраплять у ЗМІ та соціальні мережі, а також може спричинити фінансові збитки та завдати шкоди інтелектуальній власності [66].

- невідомі дії постачальників. Невиконання зобов'язань постачальниками Airbus негативно впливає на операційну та фінансову діяльність компанії. Цей ризик зростає в міру того, як компанія збільшує свою глобальну присутність, оскільки зростає загроза зриву поставок у разі політичних заворушень або стихійних лих. Ланцюг поставок може бути порушений через невиконання зобов'язань, оскільки постачання матеріалів і деталей може бути перервано. Відставання в часі постачання призводить до ризиків відповідальності за якість продукції, затримки виробництва та невизначеності щодо обсягів замовлень і навіть майбутніх надходжень замовлень. Діяльність підприємства може бути порушена, оскільки пом'якшення цього ризику не гарантує захисту від нього. Якщо постачальники зазнають фінансових труднощів, вони можуть навіть потребувати захисту від банкрутства, що може негативно вплинути на фінансовий стан компанії Airbus [66].

- жорстка конкуренція з боку інших світових гравців. Кількість гравців в аерокосмічній галузі зростає в усіх географічних регіонах присутності

Airbus, що вимагає більш спеціалізованих інженерних, виробничих і маркетингових можливостей. Якщо Airbus не зможе розробити рішення для задоволення мінливих потреб ринку, компанія може втратити свою частку ринку на користь нових гравців, таких як ILS, SpaceX, ULA, Sea Launch і CGWIC, що може призвести до зниження доходів і прибутковості. На міжнародних ринках Airbus може програти тендери іншим сильнішим глобальним і місцевим конкурентам, таким як Boeing і Bombardier. Таким чином, конкурентний програш може негативно вплинути на бізнес компанії.

- вплив пандемії COVID-19. В умовах карантину та обмежень на авіаперельоти авіакомпанії скоротили свої потужності та тимчасово призупиняли експлуатацію деяких літаків, щоб зменшити грошові витрати та забезпечити ліквідність. У відповідь на це Airbus вирішила адаптувати темпи виробництва комерційних літаків до 40 літаків на місяць для сімейства A320, 2 літаків на місяць для A330 і 6 літаків на місяць для A350. Це на третину менше, ніж середні темпи до COVID-19 [48, 50].

Отже, в ході проведення PESTLE-аналізу було виявлено основні фактори впливу на діяльність компанії Airbus SE. Після проведення SWOT-аналізу компанії було виявлено її слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози.

Висновки до Розділу 2

Найбільша частка новостворених СП спостерігається в секторах фінансових послуг, охорони здоров'я та секторі автомобільної промисловості. Війна Росії проти України суттєво вплинула на кількість спільних підприємств у світі, адже багатьом компаніям довелося оголосити про вихід із спільних підприємств на території Росії. Спостерігається тенденція до створення «зелених» спільних підприємств, що спрямовані на запобігання або

пом'якшення негативних наслідків зміни клімату. Цей тренд щодо екологічності продовжує набувати популярності і спонукає до утворення спільних підприємств з метою впровадження інновацій з метою піклування про навколишню середу. Ще одним фактором створення СП є розвиток штучного інтелекту.

Спільне підприємство Airbus SE (до 2017 року Airbus Industrie) координує спільну діяльність європейських авіабудівників з виробництва та продажу літаків Airbus. У спільному підприємстві беруть участь чотири партнери: Aerospatiale (Франція), DASA (Daimler-Benz Aerospace, Німеччина), British Aerospace (Великобританія) і CASA (Construcciones Aeronauticas SA, Іспанія). Компанія працює в трьох сегментах: Airbus Commercial Aerospace (CA) – сектор виробництва комерційних літаків, Airbus Defense&Space (D&S) – сектор оборонний та аерокосмічний, і Airbus Helicopters (Heli) – сектор виробництва вертольотів. CA є провідним чинником доходу, а найбільша частка доходів за регіоном припадає на Європейський регіон. Доходи компанії мають позитивну тенденцію до зростання, окрім 2020 року через негативний вплив пандемії COVID-19.

В ході проведення PESTLE-аналізу було виявлено основні фактори впливу на діяльність компанії Airbus SE. З боку політичних факторів компанія зазнає впливу через посилені глобальні загрози безпеці у світі та через війну в Україні. Серед економічних факторів було виділено збільшення попиту на авіаперевезення через економічне зростання, вплив пандемії COVID-19 та інфляцію. Соціальними факторами впливу є дефіцит кваліфікованої робочої сили на розвинених ринках, а також зростання тенденції щодо корпоративної соціальної відповідальності. Юридичні фактори включають в себе захист інтелектуальних прав, розгалужене експортне законодавство в різних операційних зонах та систему дотримання антиконкурентного законодавства. Технологічними факторами є діджиталізація послуг та технологічні інновації в космічному сегменті. Екологічним фактором є прагнення до сталого розвитку.

Після проведення SWOT-аналізу компанії було виявлено її слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози. Серед сильних сторін компанії є те, що вона є глобальним гравцем з провідною часткою ринку, сильний поштовх у сфері виробництва комерційних літаків, конкурентоспроможний портфель завдяки великому портфелю замовлень та стратегічно важливі напрямки для нарощування виробництва. Слабкими сторонами було виділено невисокі показники в оборонно-космічному секторі, невисокий попит на гелікоптери, порушення деяких вимог законодавства у країнах діяльності та конфлікт з Qatar Airways. Компанія має такі можливості щодо зростання, як зростання в розвинених економіках, досягнення лідерства на світовому ринку в оборонному та космічному сегментах, розвиток безпілотних авіаційних систем та прагнення до сталого розвитку. Основними загрозами є ризик кібербезпеки, жорстка конкуренція, ризик невідомих дій постачальників та вплив пандемії COVID-19.

РОЗДІЛ 3 РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Основні ризики спільних підприємств

Поняття ризику є багатовимірним і має низку визначень. Ризики – це невизначені події, які призводять до позитивного або негативного впливу на принаймні одну з цілей проекту. Ризик визначається як ймовірність настання подій, що негативно або позитивно впливають на цілі проекту внаслідок невизначеності [67, р. 467].

Хоча СП розглядаються як ідеальний спосіб розподілу ризиків, існують партнерські ризики, які слід візуалізувати під час процесу ідентифікації [68, р. 139–149]. Ці ризики включають:

- розбіжності в обліку прибутків і збитків: це відбувається тоді, коли партнери по спільному підприємству чітко не визначають в угоді про спільну діяльність, яким чином розраховуються і розподіляються прибутки і збитки.
- потенційні фінансові труднощі: фінансові труднощі розглядають як ризик, який впливає на партнерів трьома способами: низький моральний дух персоналу СП, конфлікт інтересів компанії, що перебуває у скрутному становищі, та нездатність вливати додаткові кошти, якщо це необхідно.
- неправильний вибір партнера: неправильний вибір партнера з суперечливими компанією цілями може суттєво вплинути на спільне підприємство та викликати низку негативних явищ в процесі досягнення мети СП.
- суперечки щодо передачі технологій: оскільки очевидно, що компанії зі спеціалізованими технологіями не бажають передавати технології іншим, побоюючись конкуренції за частку ринку, однак, передача технологій є найменш критичним фактором, оскільки вона зазвичай здійснюється в обмежених сферах, таких як навчання місцевого персоналу на етапах проектування та будівництва. Зазвичай основною метою для компаній є

завершення проекту з прибутком, вчасно і в рамках бюджету, а не успішна передача технології [69, р. 377–384].

- культурні відмінності є відносно поширеним явищем, особливо коли компанія створює спільне підприємство з іншою компанією з відносно слаборозвиненої країни, і коли існує велика різниця в соціальних, культурних і релігійних цінностях між персоналом цих двох компаній.

- недовіра – це критичний ризик, особливо коли партнери в рамках створеного спільного підприємства не довіряють один одному.

- розбіжності в розподілі роботи: проекти СП, як правило, є складними, а отже, вимагають виконання різних частин роботи, і, таким чином, партнери, які створюють СП для реалізації проекту, можуть виявити, що їм доводиться виконувати незнайомі їм види робіт. Тому необхідно перекласти незнайомі для компаній роботи на їхніх партнерів, де домінуюча сторона має повноваження приймати рішення щодо розподілу робіт. Вони можуть бути упередженими по відношенню до іншого партнера в плані розподілу робіт і не забезпечувати справедливого співвідношення витрат і прибутку, що може призвести до розбіжностей.

- припинення діяльності спільного підприємства: найпоширенішими причинами припинення діяльності спільного підприємства є закінчення терміну діяльності підприємства, недоотримання узгодженого доходу або результатів діяльності чи будь-яких інших умов, процедура банкрутства одного з партнерів, будь-яка втрата фінансової надійності партнера, наприклад, оголошення боргу, недотримання договірних умов спільного підприємства, зміна контролю над компанією-партнером, форс-мажорні обставини, такі як війна або землетрус [70, р. 476].

Таблиця 3.1 – Етапи системи управління ризиками

№	Етапи	Завдання
1	Ідентифікація ризиків	Визначення джерела та видів ризику.
2	Класифікація ризиків	Розгляд видів ризику та їх вплив на організацію.

3	Аналіз ризиків	Оцінка наслідків, пов'язаних з різними видами або комбінаціями ризиків, з використанням аналітичних технік. Оцінка впливу ризику використовуючи стратегії ризик-менеджменту.
4	Ставлення до ризику	Визначення ставлення організації, яка приймає рішення, щодо ризику для реакції на нього.
5	Реакція на ризик	Розгляд того, як слід керувати ризиками, передаючи його іншій стороні або зберігаючи.

Джерело: [71, р. 228].

У таблиці 3.1 наведено основні етапи системи управління ризиками та їх відповідні завдання, тож розглянемо їх більш докладно у контексті спільних підприємств.

Ідентифікація ризиків розглядається як критичний етап, на якому визначаються всі значущі типи і джерела ризиків і невизначеностей, пов'язаних з цілями, а також ключові параметри, що стосуються цих цілей. Тут слід зазначити, що процес ідентифікації ризиків відіграє дуже важливу роль в управлінні ризиками. Насправді, вважається, що переваги управління ризиками походять від точності ідентифікації, а не від етапу аналізу. Для спільних підприємств етап ідентифікації ризиків включає такі джерела ризику, як неправильний вибір партнера, розбіжності в розподілі робіт, розірвання договору про спільне підприємство, фінансове банкрутство, суперечки щодо передачі технологій, культурні відмінності та недовіра.

На етапі класифікації ризиків важливим є визначити природу ризику для того, щоб вірно обрати стратегію керування ним. Ризики поділяються на такі групи: технічні, зовнішні, організаційні, екологічні та ризики управління проектом. Ризики, пов'язані з проектами спільного підприємництва, поділяються на три групи: зовнішні ризики, внутрішні ризики та проектні ризики. Внутрішні ризики також відомі як партнерські ризики, до яких відносяться неправильний вибір партнера, розбіжності в розподілі робіт, розірвання договору про спільну діяльність, фінансове банкрутство, суперечки щодо трансферу технологій, культурні відмінності, недовіра [67, р. 467].

Процес аналізу ризиків є невід’ємною частиною процесу управління ризиками. Це процес вивчення кожного ідентифікованого ризику з метою оцінки ймовірності та прогнозування впливу [72, р. 390]. Основна мета аналізу ризиків полягає в тому, щоб належним чином дослідити ідентифіковані ризики, з якими можна зіткнутися під час операційних процесів.

Визначивши ризики, пов’язані з проектами спільного підприємництва, та оцінивши ймовірнісний характер їхнього потенційного фінансового впливу, настає час діяти. Підрядники формулюють відповідні стратегії управління ризиками. Ці стратегії, як правило, базуються на характері та потенційних наслідках ризику. Ці стратегії мають подвійну мету:

- усунути якомога більший потенційний вплив,
- посилити контроль над ризиком.

Це подвійне поняття зменшення потенційного впливу та посилення контролю над ризиком є дуже важливим.

При розробці альтернативних стратегій в рамках управління ризиками виділяють п’ять альтернативних стратегій, а саме

- уникнення ризику,
- зменшення втрат і запобігання ризикам,
- утримання ризику,
- передача ризику,
- страхування [71, р. 228].

Таблиця 3.2 – Стратегії управління ризиками та можливі заходи

№	Фактори ризику	Стратегія управління ризиками	Можлива діяльність
1	Фінансові та економічні ризики: - фінансове банкрутство; - інфляція; - зміна іноземної валюти.	Передача/розподіл ризиків; уникнення ризику; збереження ризику.	Документація; припинення діяльності спільного підприємства.
2	Політичні ризики: - політична нестабільність; - зміна законів і правил.	Страхування ризиків; передача ризику; уникнення ризику.	Припинення діяльності спільного підприємства.

3	Партнерські ризики: - культурні відмінності; - недовіра.	Передача ризику; прийняття ризику.	Програми навчання.
4	Проектні ризики: - перевитрати коштів.	Передача ризику; прийняття ризику.	Ведення чіткої документації.
5	Управлінські ризики.	Передача ризику; зниження ризику.	Проведення чітких зустрічей для обговорювання проекту та його управління; Ведення чіткої документації; Покращення комунікації.

Джерело: [73, р.].

У таблиці 3.2 було наведено основні фактори ризику спільного підприємства та надано стратегії та запропоновано деякі інші заходи, які можна застосувати, щоб уникнути або знизити ризики. Таким чином основними стратегіями управління ризиками є:

- уникнення ризику. Уникнення є корисною і досить поширеною стратегією управління ризиками. Уникаючи впливу ризику, підрядники знають, що вони не зазнають потенційних збитків, які може спричинити вплив ризику. Однак, з іншого боку, підрядники можуть втратити потенційну вигоду (можливість), яку вони могли б отримати, прийнявши на себе цей ризик. Наприклад, підрядник може уникнути політичних і фінансових ризиків, пов'язаних з проектом у певній нестабільній країні, не беручи участі в тендерах на проекти в цій країні [73, р. 245–252].

- зниження або попередження ризику. Це програми, спрямовані на зменшення схильності підрядника до потенційних ризиків двома шляхами: зменшенням ймовірності ризику та зменшенням фінансових наслідків ризику, якщо він все ж таки виникне.

- передача ризику. Як правило, передача ризиків можлива шляхом переговорів, коли два підрядники укладають договір про створення спільного підприємства. Більшість нестрахових передач ризиків здійснюються за допомогою положень у контрактах, таких як угоди про ненанесення шкоди,

положення про відшкодування збитків або коригування контракту. Наприклад, розподіл прибутків і збитків, що виникають в результаті реалізації проекту.

- прийняття ризику. Утримання ризику – це внутрішнє прийняття, часткове або повне, фінансового впливу ризику компанією.

- страхування ризику. Комерційне страхування є, мабуть, найбільш важливим і часто використовуваним методом управління ризиками, який застосовують підрядники. Різниця між страхуванням і передачею полягає в тому, що страхування переносить лише фінансові потенційні наслідки ризику, тоді як передача також передбачає перенос відповідальності за ризик [71, р. 228].

3.2 Шляхи та рекомендації щодо впровадження стратегій ризик-менеджменту спільних підприємств

Спільні підприємства стають все більш популярними в сучасному бізнес-середовищі, оскільки компанії прагнуть розширитися та використовувати сильні сторони одна одної. Однак створення спільного підприємства пов'язане з неабиякою часткою ризиків і невизначеності. Саме тут ефективне управління ризиками відіграє вирішальну роль у забезпеченні успіху та тривалості цих партнерств.

Однією з головних причин, чому управління ризиками є життєво-важливим у контрактах про спільне підприємство, є невід'ємна складність таких партнерств, адже вони передбачають об'єднання двох або більше компаній для досягнення спільної мети, що часто вимагає значних інвестицій, спільного використання ресурсів і прийняття рішень. З залученням декількох зацікавлених сторін, кожна з яких має свої цілі та рівні толерантності до ризику, стає важливим створити надійну структуру управління ризиками, яка враховує потенційні проблеми та невизначеності.

У будь-якому спільному підприємстві вкрай важливо визначити потенційні ризики та ефективно їх зменшити за допомогою добре складених контрактів. Враховуючи ключові фактори під час процесу узгодження контракту, сторони можуть забезпечити більш плавну та успішну співпрацю. Ось кілька важливих аспектів, які слід враховувати під час визначення потенційних ризиків у контрактах про спільне підприємство:

- відповідність законодавству та нормам: дотримання законів і правил є критично важливим фактором у будь-якому бізнесі. Важливо визначити потенційні правові ризики, які можуть виникнути через недотримання місцевих, національних або міжнародних законів. Наприклад, якщо спільне підприємство здійснює діяльність у кількох країнах, важливо враховувати різні законодавчі рамки та переконатися, що контракт стосується вимог відповідності кожної юрисдикції.

- захист інтелектуальної власності: інтелектуальна власність часто є цінним активом у спільних підприємствах, і її захист має вирішальне значення для успіху співпраці. Сторони повинні визначити потенційні ризики, пов'язані з володінням, використанням і захистом активів інтелектуальної власності. Це може включати такі проблеми, як ліцензування, порушення та конфіденційність. Чітко визначивши права власності та використання інтелектуальної власності у договорі, сторони можуть зменшити ризик спорів і захистити свою цінну інтелектуальну власність.

- фінансові ризики: фінансові ризики притаманні будь-якій комерційній діяльності, і спільні підприємства не є винятком. Сторони повинні ретельно розглянути потенційні фінансові ризики, такі як проблеми з грошовими потоками, перевитрати коштів або нестача фінансування. Включаючи до контракту положення, які стосуються цих ризиків, наприклад графіки платежів, механізми розподілу витрат або процедури вирішення спорів, сторони можуть мінімізувати фінансову невизначеність і забезпечити безперебійну роботу спільного підприємства.

- продуктивність та операційні ризики: важливо визначити потенційні ризики, пов'язані з продуктивністю та операційними аспектами спільного підприємства. Наприклад, сторони повинні враховувати ризик невиконання одним із партнерів своїх зобов'язань або ризик збоїв у роботі через зовнішні фактори. Чітко визначивши показники ефективності, етапи та плани на випадок непередбачених обставин у контракті, сторони можуть зменшити ці ризики та забезпечити підзвітність.

- стратегії виходу: хоча це може бути не найприємніша тема для розгляду, мати чітко визначену стратегію виходу має вирішальне значення для спільних підприємств. Сторони повинні визначити потенційні ризики, пов'язані з припиненням або ліквідацією підприємства, включаючи розбіжності, порушення або зміну динаміки бізнесу. Включивши в контракт чіткі положення, які описують процес припинення або виходу, сторони можуть мінімізувати ризик суперечок і забезпечити плавний перехід у разі, якщо спільне підприємство потрібно розпустити.

Розглядаючи ключові фактори, такі як відповідність законодавству, захист інтелектуальної власності, фінансові ризики, продуктивність і операційні ризики, а також стратегії виходу, сторони можуть ефективно зменшити ризики та забезпечити успішну співпрацю. Враховуючи ці фактори в процесі переговорів щодо контракту, сторони можуть закласти міцну основу для взаємовигідного спільного підприємства з управлінням ризиками та розробити подальші кроки впровадження механізму ефективного регулювання ризиків.

Перш ніж вступати у спільне підприємство має бути проведена ретельна належна перевірка. Дуже важливо ретельно оцінити потенційні ризики та винагороди, пов'язані з партнерством. Це включає в себе аналіз фінансової стабільності партнера, оцінку ринкових умов і виявлення будь-яких правових або нормативних обмежень.

Далі мають бути визначені чіткі цілі та очікування від діяльності спільного підприємства. Потрібно чітко сформулювати цілі, ролі та

відповідальність кожної сторони в рамках контракту про спільне підприємство. Це допомагає звести до мінімуму непорозуміння та конфлікти, які можуть виникнути під час партнерства.

Після має бути створений план управління ризиками. Доцільним є розробка комплексного плану управління ризиками, який окреслює потенційні ризики, їхню ймовірність і відповідні стратегії пом'якшення. Упродовж діяльності спільного підприємства план має регулярно переглядатись та оновлюватись, щоб адаптуватися до мінливих обставин.

Безперечно сторони мають сприяти відкритому спілкуванню та співпраці. Партнери мають заохочувати прозоре та часте спілкування між собою щодо діяльності спільного підприємства для негайного вирішення будь-яких ризиків, що виникають. Спільне вирішення проблем може допомогти знайти інноваційні рішення та мінімізувати вплив потенційних ризиків.

Після укладення контракту про спільне підприємство вкрай важливо встановити ефективні механізми моніторингу та перегляду ризиків, щоб забезпечити безперебійне виконання проекту та пом'якшити будь-які потенційні ризики, які можуть виникнути. Можна запропонувати такі методи моніторингу та аналізу ризиків:

- регулярне спілкування та звітність: спілкування є ключовим у будь-якому партнерстві спільного підприємства. Слід організувати регулярні зустрічі та звітування, щоб інформувати всі сторони про хід проекту та будь-які потенційні ризики, які могли виникнути. Це дозволяє своєчасно втручатися та вживати коригувальних заходів, мінімізуючи вплив ризиків на цілі спільного підприємства.

- ключові показники ефективності (KPI): визначення та моніторинг KPI є важливими для вимірювання ефективності спільного підприємства та виявлення будь-яких потенційних ризиків. Ключові показники ефективності мають бути узгоджені з цілями підприємства та надавати значущу інформацію про хід проекту. Завдяки регулярному моніторингу KPI будь-які відхилення від бажаних результатів можна виявити та оперативно усунути.

- ведення реєстру ризиків: ведення комплексного реєстру ризиків є ефективним способом виявлення, оцінки та моніторингу ризиків протягом усього періоду діяльності спільного підприємства. Реєстр ризиків повинен містити опис кожного ризику, його потенційний вплив, ймовірність і стратегії пом'якшення. Регулярно оновлюючи реєстр ризиків і переглядаючи його під час зустрічей спільного підприємства, залучені сторони можуть залишатися проактивними в управлінні ризиками.

- незалежні перевірки: періодичні незалежні перевірки, що проводяться зовнішніми експертами, можуть забезпечити неупереджену оцінку практики управління ризиками спільного підприємства. Ці огляди можуть виявити будь-які прогалини або слабкі місця в механізмах моніторингу та перегляду та рекомендувати покращення. Результати цих перевірок можуть бути використані для вдосконалення системи управління ризиками спільного підприємства та забезпечення її відповідності найкращим галузевим практикам.

Підсумовуючи, створення ефективних механізмів моніторингу та перегляду ризиків має важливе значення для успішного управління спільними підприємствами. Впроваджуючи такі стратегії, як регулярне спілкування, визначення ключових показників ефективності, ведення реєстрів ризиків, проведення незалежних перевірок і вивчення конкретних випадків, партнери спільного підприємства можуть своєчасно виявляти та усунути ризики, забезпечуючи досягнення своїх цілей.

Висновки до Розділу 3

Отже, основними ризиками спільних підприємств було виділено ризик розбіжності в обліку прибутків і збитків, потенційні фінансові труднощі, неправильний вибір партнера, суперечки щодо передачі технологій, ризик культурних відмінностей, недовіра, розбіжності в розподілі роботи та

припинення діяльності СП. Основними етапами управління ризиками є ідентифікація, класифікація, аналіз, ставлення та реакція на ризик. Основними стратегіями управління ризиками є уникнення ризику, зменшення втрат і запобігання ризикам, утримання ризику, передача ризику та страхування.

Щоб мінімізувати вплив ризиків на діяльність спільного підприємства мають бути запроваджені ефективні механізми моніторингу та управління ризиками, такі як регулярне спілкування, визначення ключових показників ефективності, ведення реєстрів ризиків, проведення незалежних перевірок і вивчення конкретних випадків.

Висновки

1. Спільне підприємництво – це процес заснування фірми, так званого спільного підприємства, двома або більше незалежними іноземними суб'єктами для виконання спільної економічної діяльності. СП є однією з форм виходу на міжнародні ринки. Іноземні компанії створюють СП з вітчизняними компаніями, які вже функціонують на ринку, привносять нові технології та бізнес-практики, в той час як вітчизняні компанії, які володіють спеціальними навичками та компетенціями, вже мають необхідні законодавчі знання та знання місцевого ринку, а також базу постачальників та клієнтів.

2. Мотивами створення СП є те, що місцеві партнери можуть допомогти іноземним фірмам орієнтуватися в незнайомому бізнес середовищі та політиці, створення СП зі стратегічних міркувань, для посилення своїх конкурентних позицій на ринку з метою максимізації прибутку. Можна зазначити, що партнерами спільних підприємств керує мотив набуття знань, особливо неявних, тобто у спільних підприємствах спонсори формують горизонтальні альянси, щоб отримати та засвоїти навички та компетенції своїх партнерів, і таким чином або посилити власну конкурентну позицію, або послабити конкурентну перевагу своїх партнерів. Створення СП ґрунтується на двох напрямках теорій: теоріях, що пояснюють іноземні інвестиції прагненням фірм до мінімізації витрат і максимізації прибутку, та теоріях, що базуються на прагненні фірм до росту та розширенню своїх ринків.

3. СП є однією з найуспішніших форм проникнення на міжнародні ринки. Ліцензування або франчайзинг, на відміну від СП, не передбачають спільного володіння акціями або спільного інвестування капіталу фірмами-учасницями, а корпоративні злиття та поглинання призводять до повного об'єднання двох фірм без створення нової організації, що існує паралельно з фірмами, які об'єднуються. На відміну від партнерств суб'єкти СП зберігають свою незалежність, створюються зазвичай на період або з певною метою до її досягнення, тоді як партнерства можуть мати різні правові форми та бути постійним утворенням з довгостроковою метою співпраці.

4. На сучасному етапі найбільша частка новостворених СП спостерігається в секторах фінансових послуг, охорони здоров'я та секторі автомобільної промисловості. Війна Росії проти України суттєво вплинула на кількість спільних підприємств у світі, адже багатьом компаніям довелося оголосити про вихід із спільних підприємств на території Росії. Спостерігається тенденція до створення «зелених» спільних підприємств, що спрямовані на запобігання або пом'якшення негативних наслідків зміни клімату. Цей тренд щодо екологічності продовжує набувати популярності і спонукає до утворення спільних підприємств з метою впровадження інновацій з метою піклування про навколишню середу.

5. Спільне підприємство Airbus SE координує спільну діяльність європейських авіабудівників з виробництва та продажу літаків Airbus. У спільному підприємстві беруть участь чотири партнери: Aerospatiale (Франція), DASA (Daimler-Benz Aerospace, Німеччина), British Aerospace (Великобританія) і CASA (Construcciones Aeronauticas SA, Іспанія). Компанія працює в трьох сегментах: Airbus Commercial Aerospace (CA) – сектор виробництва комерційних літаків, Airbus Defense&Space (D&S) – сектор оборонний та аерокосмічний, і Airbus Helicopters (Heli) – сектор виробництва вертольотів. CA є провідним чинником доходу, а найбільша частка доходів за регіоном припадає на Європейський регіон. Доходи компанії мають позитивну тенденцію до зростання, окрім 2020 року через негативний вплив пандемії COVID-19.

6. В ході проведення PESTLE-аналізу було виявлено основні фактори впливу на діяльність компанії Airbus SE. З боку політичних факторів компанія зазнає впливу через посилені глобальні загрози безпеці у світі та через війну в Україні. Серед економічних факторів було виділено збільшення попиту на авіаперевезення через економічне зростання, вплив пандемії COVID-19 та інфляцію. Соціальними факторами впливу є дефіцит кваліфікованої робочої сили на розвинених ринках, а також зростання тенденції щодо корпоративної соціальної відповідальності. Юридичні фактори включають в себе захист

інтелектуальних прав, розгалужене експортне законодавство в різних операційних зонах та систему дотримання антиконкурентного законодавства. Технологічними факторами є діджиталізація послуг та технологічні інновації в космічному сегменті. Екологічним фактором є прагнення до сталого розвитку. Після проведення SWOT-аналізу компанії було виявлено її слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози. Серед сильних сторін компанії є те, що вона є глобальним гравцем з провідною часткою ринку, сильний поштовх у сфері виробництва комерційних літаків, конкурентоспроможний портфель завдяки великому портфелю замовлень та стратегічно важливі напрямки для нарощування виробництва. Слабкими сторонами було виділено невисокі показники в оборонно-космічному секторі, невисокий попит на гелікоптери, порушення деяких вимог законодавства у країнах діяльності та конфлікт з Qatar Airways. Компанія має такі можливості щодо зростання, як зростання в розвинених економіках, досягнення лідерства на світовому ринку в оборонному та космічному сегментах, розвиток безпілотних авіаційних систем та прагнення до сталого розвитку. Основними загрозами є ризик кібербезпеки, жорстка конкуренція, ризик невідомих дій постачальників та вплив пандемії COVID-19

7. Основними ризиками спільних підприємств було виділено ризик розбіжності в обліку прибутків і збитків, потенційні фінансові труднощі, неправильний вибір партнера, суперечки щодо передачі технологій, ризик культурних відмінностей, недовіра, розбіжності в розподілі роботи та припинення діяльності СП. Основними етапами управління ризиками є ідентифікація, класифікація, аналіз, ставлення та реакція на ризик. Основними стратегіями управління ризиками є уникнення ризику, зменшення втрат і запобігання ризикам, утримання ризику, передача ризику та страхування.

8. Для того, щоб мінімізувати вплив ризиків на діяльність спільного підприємства мають бути запроваджені ефективні механізми моніторингу та управління ризиками, такі як регулярне спілкування, визначення ключових показників ефективності, ведення реєстрів ризиків, проведення незалежних перевірок і вивчення конкретних випадків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ristovska, K., et al., The Impact of Globalization, *Economic Analysis*. 2014. Vol. 47, №. 3–4. P. 83-89. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/33812244.pdf> (Last accessed: 16.10.2023).
2. Yan, A., Luo, Y. International Joint Ventures: Theory and Practice. 2001. 352 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315501338>.
3. Park S. H., Kim D. Market valuation of joint ventures: Joint venture characteristics and wealth gains. *Journal of Business Venturing*. 1997. Vol. 12, № 2. P. 83–108.
4. Kogut B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*. 1988. P. 319–332. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250090403>.
5. Солошенко Д. К. Спільне підприємство як одна з форм міжнародного проникнення. Сучасні перетворення міжнародного бізнесу : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 63–65.
6. Kwok F., Sharma P., Gaur S.S., Ueno, A. Interactive effects of information exchange, relationship capital and environmental uncertainty on international joint venture (IJV) performance: An emerging markets perspective. *International Business Review*. 2019. Vol. 28, №5. P. 28. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.02.008>.
7. Park C., Vertinsky I., Becerra M. Transfers of tacit vs. explicit knowledge and performance in international joint ventures: The role of age. *International Business Review*. 2014. P. 89–101. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.004>.
8. Nanu Th. International joint ventures: thesis for Master of Business Administration. 2010. 38 p. URL: <https://archives.kdischool.ac.kr/bitstream/11125/30202/1/International%20joint%20ventures.pdf> (Last accessed: 16.10. 2023).

9. Diese Erfolgsfaktoren sind entscheidend, damit Joint Ventures ihr volles Potenzial entfalten. URL: [https://www.ey.com/de de/strategy-transactions/darum-sind-joint-ventures-oft-eine-gute-wahl](https://www.ey.com/de_de/strategy-transactions/darum-sind-joint-ventures-oft-eine-gute-wahl) (Last accessed: 16.10. 2023).
10. Desai M. A., Foley C. F., Forbes K. J. Financial Constraints and Growth: Multinational and Local Firm Responses to Currency Depreciations. Oxford: *Oxford University Press*, 2008. Vol. 21, №6. P. 2857–2888. DOI: [10.2139/ssrn.548782](https://doi.org/10.2139/ssrn.548782).
11. Perez C. Unleashing a golden age after the financial collapse: Drawing lessons from history. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2013. P. 9–23. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2012.12.004>.
12. Bergh J. C. Economic-financial crisis and sustainability transition: Introduction to the special issue. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2013. P. 1-8. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2013.01.004>.
13. García-Benau M. A., Sierra-Garcia L., Zorio A. Financial crisis impact on sustainability reporting. *Management Decision*. 2013. Vol. 51, № 7. P. 1528–1542.
14. Killing, P. Strategies for Joint Venture Success. *RLE International Business*. 1983. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203077757>.
15. Marino L. D. Environmental Shocks and SME Alliance Formation Intentions in an Emerging Economy: Evidence from the Asian Financial Crisis in Indonesia. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2008. Vol. 32, № 1. P. 157–183. DOI: [10.1108/MD-03-2013-0102](https://doi.org/10.1108/MD-03-2013-0102).
16. Stuart T. E. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry. *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, № 8. P. 791–811. URL: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200008\)21:8<791::AID-SMJ121>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<791::AID-SMJ121>3.0.CO;2-K).
17. Geringer J., Hebert L. Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*. 1989. Vol. 20, №2. P. 235–254. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490359>.
18. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квіт. 1991 р. № 960-XII. Дата оновлення: 04.03.2023. URL:

[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12?find=1&text=спільне+підприємство#w1_1)

[12?find=1&text=спільне+підприємство#w1_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12?find=1&text=спільне+підприємство#w1_1) (Дата звернення: 20.10.2023).

19. Types of Joint Venture. *WallStreetMojo* : website. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/types-of-joint-venture/> (Last accessed: 20.10.2023).

20. Kamminga P. E. Management Control Patterns in Joint Venture Relationships: A Model and an Exploratory Study. *Accounting Organizations and Society*. 2007. Vol. 32, №1. P. 131–154. URL: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.002>.

21. Кукурудза І. І. Міжнародна економіка: матеріали до лекцій та семінарів. Черкаси: РВВ Черкаського держ. ун-ту, 2000. С. 166–175.

22. Кахович О. О., Кахович Ю. О. Мотиви створення спільних підприємств як одного із видів зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №6. С. 38–40. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2012/11.pdf (Дата звернення: 23.10.2023).

23. Hennart J.-F. A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9, №. 4. P. 361–374. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486271> (Last accessed: 23.10.2023).

24. Campbell John P. On the Nature of Organizational Effectiveness. In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: *Jossey-Bass*. 1977. P. 13–55.

25. Gouldner A. W. Organizational Analysis. In *Sociology Today: Problems and Prospects*. New York: Basic Books, 1959. 420 p.

26. Guetzkow H. Relations Among Organizations. In *Studies on Behavior in Organization*. Athens: University of Georgia Press, 1966. 25 p.

27. Astley W. G. Fombrun C. F. Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review* 1983. Vol. 8, №4. P. 576–587.

28. Collective Strategy: Vice or Virtue? *The Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11, № 2. P. 408–427. URL: <https://doi.org/10.2307/258469>.

29. Stern R. N., Pfeffer J., Salancik G. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Contemporary Sociology*. 1979. Vol. 8, №. 4. 154 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496213> (Last accessed: 23.10. 2023).
30. Chi T. Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure. *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15, №4. P. 271–290. DOI: 10.1002/smj.4250150403.
31. Pfeffer J., Nowak P. Joint Ventures, and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*. 1976. P. 398–418. URL: <https://doi.org/10.2307/2391851>.
32. Harrigan K. R. Strategic Alliances and Partner Asymmetries. *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: Lexington Books, 1988. P. 205–226. URL: <https://business.columbia.edu/sites/default/files-efs/pubfiles/2230/Strategic%20Alliances%20and%20Partner%20Asymmetries.pdf> (Last accessed: 23.10. 2023).
33. Vickers J. Pre-emptive Parenting, Joint Ventures, and the Persistence of Oligopoly. *International Journal of Industrial Organization*. 1985. № 3. P. 261–273. URL: [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(85\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0167-7187(85)90023-2).
34. Vernon R. 1983. Organizational and Institutional Responses to International Risk. *Managing International Risk*. New York: Cambridge University Press, 1983. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511664601.011>.
35. Hamel G. Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*. 1991. № 12. P. 83–104. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120908>.
36. Іванченко К. І. Особливості розвитку спільних підприємств в Україні. *Регіональні перспективи*. 2000. № 1. С. 80–82.
37. Кахович О. О., Кахович Ю. О. Мотиви створення спільних підприємств як одного із видів зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №. 6. С. 38–40.

38. 4 key differences between a partnership and a joint venture. *Alljvp* : website. URL: <https://alljvp.com/blogs/13/4-key-differences-between-a-partnership-and-a-joint-venture> (Last accessed: 23.10. 2023).
39. Advantages And Disadvantages Of Jvc Versus Wholly Owned Management Essay. *UK Essays* : website. URL: <https://www.ukessays.com/essays/management/advantages-and-disadvantages-of-jvc-versus-wholly-owned-management-essay.php?vref=1> (Last accessed: 23.10. 2023).
40. What Are the Primary Disadvantages of Forming a Joint Venture? *Investopedia* : website. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032615/what-are-primary-disadvantages-forming-joint-venture.asp> (Last accessed: 23.10. 2023).
41. Bamford J., Bhargava S., Daniel P. Ankura's 2022 Scoreboard of Corporate Partnering Activity. *Partnership Makers and Shakers*. 2022. URL: <https://9094485.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/9094485/JV%20Gated%20Content/Ankura-Joint-Ventures-and-Partnerships-Makers-and-Shakers-Report-June-2022.pdf> (Last accessed: 26.10. 2023).
42. Joint Ventures and Partnerships: The Year in Review – and Ahead. *Ankura Joint Ventures and Partnerships* : website. URL: <https://jvalchemist.ankura.com/trends/joint-ventures-and-partnerships-the-year-in-review-and-ahead/> (Last accessed: 26.10. 2023).
43. Ankura Joint Venture Index. New York, 2023. 12 p. URL: <https://9094485.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/9094485/JV%20Gated%20Content/Ankura-Joint-Venture-Index-H1-2023.pdf> (Last accessed: 26.10. 2023).
44. Організаційні моделі для раннього аналізу потреб. URL: https://www.researchgate.net/publication/2519443_Organizational_Patterns_for_Early_Requirements_Analysis (Дата звернення: 26.10.2023).
45. Faury G., Asam D. Airbus FY Results 2022. 2023. 35 p. URL: <https://www.Airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2023->

[02/Airbus%20FY%202022%20Results%20Presentation_0.pdf](#) (Last accessed: 30.10.2023).

46. Airbus Financial Statements 2018. Amsterdam, 2019. 125 p. URL: https://www.Airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2021-06/Airbus-SE-Financial-Statements-2018_1.pdf (Last accessed: 30.10.2023).

47. Airbus Financial Statements 2019. Amsterdam, 2020. 122 p. URL: https://www.Airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2021-06/AIRBUS_FINANCIAL_STATEMENTS_2019_1.pdf (Last accessed: 30.10.2023).

48. Airbus Financial Statements 2020. Amsterdam, 2021. 124 p. URL: https://www.Airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2021-06/AIRBUS_FINANCIAL_STATEMENTS_2020_1.pdf (Last accessed: 30.10.2023).

49. Airbus Financial Statements 2021. Amsterdam, 2022. 115 p. URL: <https://www.Airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2022-03/AIRBUS%20FY2021%20FINANCIAL%20STATEMENTS%20DS.pdf> (Last accessed: 30.10.2023).

50. Airbus Financial Statements 2022. Amsterdam, 2023. 132 p. URL: https://www.Airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2023-05/Airbus_Financial_Statements_FY_2022.pdf (Last accessed: 30.10.2023).

51. Income Statement. *Yahoo* : website. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/AIR.PA/financials?p=AIR.PA> (Last accessed: 30.10.2023).

52. Kabir M., Al-dhamari R. Financial ratio analysis: Decision Usefulness for Potential Shareholders' Benefit. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/333661172_Financial_ratio_analysis_Decision_Usefulness_for_Potential_Shareholders'_Benefit (Last accessed: 02.11.2023).

53. Alshamsi M. et al. Financial Analysis of Airbus . 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/358581860_Financial_Analysis_of_Airbus (Last accessed: 02.11. 2023).
54. Airbus FY Results 2020. URL: https://www.Airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/9fef2662f2996a7040a90ddb2cd9211a_EN-Press-Release-Airbus-FY2020-Results.pdf (Last accessed: 02.11. 2023).
55. Flying High: Airbus Settles Bribery Charges With Record-High Global Penalty. *JDSUPRA* : website. URL: <https://www.jdsupra.com/legalnews/flying-high-Airbus-settles-bribery-96250/> (Last accessed: 02.11. 2023).
56. Reuters. Airbus faces fresh bribery settlement, French prosecutor says. *Reuters* : website. URL: <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/Airbus-faces-fresh-bribery-settlement-french-prosecutor-says-2022-10-25/> (Last accessed: 02.11.2023).
57. Airbus Helicopters posts recovery in 2021. *Asian Aviation* : website. URL: <https://asianaviation.com/Airbus-helicopters-posts-recovery-in-2021/> (Last accessed: 02.11.2023).
58. Airbus Feud Has It Canceling Plane Orders From Star Customer. *Bloomberg* : website. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-02-09/Airbus-feud-has-it-canceling-plane-orders-from-star-customer-qatar-airways> (Last accessed: 02.11.2023).
59. Airbus partners with KAL and other companies to establish airport infrastructure for hydrogen planes. *Aju Korea Daily* : website. URL: <https://www.ajudaily.com/view/20220210125457604> (Last accessed: 02.11. 2023).
60. AIRBUS Financial Statements 2017. Amsterdam, 2018. 118 p. URL: https://www.Airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2021-06/Airbus-SE-Financial-Statements-2017_2.pdf (Last accessed: 02.11. 2023).
61. Quantum technologies. *Airbus* : website. URL: <https://www.Airbus.com/en/innovation/disruptive-concepts/quantum-technologies> (Last accessed: 02.11.2023).

62. Airbus CityAirbus (technology demonstrator). *Airbus* : website. URL: <https://evtol.news/Airbus-helicopters/> (Last accessed: 02.11. 2023).
63. Siaw D., Boakye D., Sarpong D. The Airbus bribery scandal: A collective myopia perspective. 2022. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/emre.12511> (Last accessed: 02.11. 2023).
64. Sustainability at Airbus. *Airbus* : website. URL: <https://www.Airbus.com/en/sustainability> (Last accessed: 02.11. 2023).
65. Airbus wants to build its own hydrogen engines for airplanes. *Innovation Origins* : website. URL: <https://innovationorigins.com/en/Airbus-wants-to-build-its-own-hydrogen-engines-for-airplanes/> (Last accessed: 02.11. 2023).
66. Report of the Board of Directors. Leiden, 2021. URL: <https://www.Airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2021-07/AirbusSE-Board-Report-2020.pdf> (Last accessed: 02.11. 2023).
67. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: 4th Edition. Pennsylvania, 2008. 467 p. URL: https://www.academia.edu/15584328/PMBOK_4th_English (Last accessed: 02.11. 2023).
68. Kwok H, Choong A, Danny T. Risk Management in Singapore Construction Joint Ventures. *Journal of Construction Research*. 2006. Vol. 1, №. 2, P. 139–149. URL: https://www.researchgate.net/publication/27465816_Risk_Management_in_Singapore_Construction_Joint_Ventures (Last accessed: 02.11. 2023).
69. Bing L., Tiong R. Risk Management Model for International Construction Joint Venture. *Journal of Construction Engineering and Management*. 1999. Vol. 125, P. 377–384. URL: <https://ascelibrary.org/journal/jcemd4> (Last accessed: 07.11.2023).
70. Wolf R.C, Effective International Joint Ventures Management: Practical Legal Insights for Successful Organization and Implementation. New York, 2000. 476 p.
71. Flanagan R, Norman G. Risk Management and Construction. 2000. 228 p.

72. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: 3rd Edition. Pennsylvania, 2005. 390 p. URL: [https://www.academia.edu/44185997/A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide](https://www.academia.edu/44185997/A_Guide_to_the_Project_Management_Body_of_Knowledge_PMBOK_Guide) (Last accessed: 07.11.2023).
73. Jamal F. A., Keith C. C. Systematic Risk Management Approach for Construction Projects, In the Journal of Construction Engineering and Management. 1991. Vol. 116, № 3. P. 245–252. DOI: [10.1108/02630800110412615](https://doi.org/10.1108/02630800110412615).
74. Risk management: Managing Risk in Joint Venture Contracts: A Comprehensive Guide. *FasterCapital* : website. URL: <https://fastercapital.com/content/Risk-management--Managing-Risk-in-Joint-Venture-Contracts--A-Comprehensive-Guide.html#Establishing-Effective-Risk-Monitoring-and-Review-Mechanisms-in-Joint-Venture-Contracts> (Last accessed: 19.11.2023).
75. Joachim Eisbach. Der Risikobericht als Bestandteil des Lageberichts. Düsseldorf, 2015. 108 p. URL: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006123/p_edition_hbs_295.pdf (Last accessed: 19.11.2023).
76. Richard Summerfield. Joint venture risk management. *Risk&Compliance*. 2018. URL: <https://riskandcompliancemagazine.com/joint-venture-risk-management> (Last accessed: 19.11.2023).